În ultimii ani, cunoştinţele despre bazele neurologice ale inteligenţei emoţionale s-au înmulţit considerabil datorită noilor cercetări din neuroştiinţe. În această carte, Daniel Goleman reuneşte cele mai relevante informaţii despre dinamica neuronală care susţine formarea şi dezvoltarea abilităţilor ce ţin de inteligenţa emoţională. Veţi descoperi: diferenţele dintre inteligenţa emoţională şi IQ; dinamica neurală a creativităţii; starea ideală a creierului pentru a atinge performanţe optime; ce este creierul social; radarul etic al creierului; creierul 2.0 – creierul în era web-ului; metodele de gestionare a stresului; tehnicile de perfecţionare a inteligenţei emoţionale; aplicaţiile acestor cercetări în coaching, management, resurse umane şi educaţie.

CREIERUL ŞI INTELIGENŢA EMOŢIONALĂ

— *Noi perspective* – CURTEA VECHE PUBLISHING *Bucureşti*. *2016*

Autor al bestsellerului mondial *Inteligenţa emoţională*, apărut prima dată în 1995, DANIEL GOLEM AN (n. 7 martie 1946) este psiholog şi cercetător în domeniul psihologiei clinice şi al ştiinţelor comportamentale, domenii în care şi-a obţinut doctoratul la Harvard. A primit premiul Career Achievement (Premiul pentru întreaga Carieră) din partea American Psychological Association (Asociaţia Americană de Psihologie). A colaborat cu numeroase publicaţii prestigioase, printre care *The New York Times*, *People*, *Time*, *Journal of Social and Clinical Psychology*, *Psychology Today*, *Publisher's Weekly*, *Journal of Transpersonal Psychology*, *Observer*, *American Journal of Psychotherapy*. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* şi *Journal of Applied Behavioral Science*. Pentru articolele sale a fost nominalizat de două ori la Premiul Pulitzer.

Dr. Coleman a publicat mai bine de 12 ani articole despre ştiinţele creierului şi comportamentale în *The New York Times*. Este cofondator al Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning şi co-director al Consortium for Research on Emotional Intelligence în Organizations. Cartea *Creierul şi inteligenţa emoţională*. *Noi perspective* este o continuare firească a preocupărilor autorului referitoare la bazele neurologice ale abilităţilor ce ţin de inteligenţa emoţională (IE), prezentând studii de neuroştiinţe ce relevă circuitele cerebrale implicate direct în funcţionarea IE.

CREIERUL ŞI INTELIGENŢA

EMOŢIONALĂ

— *Noi perspective* – DANIEL GOLEMAN
Traducere din engleză de GABRIELA-ALEXANDRA BĂNICĂ
CURTEA ¿ŞVECHE
Descrierea CIP Bibliotecii Naţionale
GOLEM AN, DANIEI.

inteligenţa emoţională:
— N-wrul V
noi puspuli»! / Daniel Goleman; trad.: Gabriela-Alexandra Bănică.
— Bucureşti: Curtea Veche Publishing, 2016 ISBN 978 – 606 – 588 – 88S-3
I. Bănică. Gabriela-Alexandra (trad.)
159.942
Editor Grigore Araene Redactor: Cristina Dragulin Tehnoredactor Chirachiţa Dogaru
CURTEA VECHE PUBLISHING
tr. Aurel Vlaicu nr. 35. Bucureşti. 020091 tel.: 021 260 22 87.0744 55 47 63 (ai: 021 223 16 88 distribuţie: 021 222 25 36 e-mail: redacţie-icurteaveche.ro internet: www.curteaveche.ro
DANIEL COLEMAN
Thr Brain *and Emotional Intruigrnee*: New *Insights* by Daniel Goleman Copyright C 2014 More Than Sound Originally published by More Than Sound All rights reserved.
O CURTEA VECHE PUBLISHING, 2016
pentru prezenta versiune românească
ISBN 978 – 606-S88 – 888 – 3

Introducere în 1995, chiar înainte să apară cartea mea.

Inteligenţa emoţională[1], îmi amintesc că mă gândeam că materialul ar reprezenta o reuşită dacă într-o zi s-ar întâmpla să aud doi străini vorbind – unul să folosească termenul „inteligenţă

[1] Inteligenţa emoţională, trad, de Irina-Margareta Nistor, Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2001. (N. red.)

emoţională", iar celălalt chiar să ştie ce înseamnă aceasta. Acest lucru ar însemna că noţiunea de inteligenţă emoţională, sau IE (termen pe care îl prefer popularului termen coeficient emoţional – EQ[2]), a devenit o memă, o idee nouă, o parte componentă a culturii actuale. Ea a depăşit cu mult aceste aşteptări. IE s-a dovedit a fi un model influent în domeniul educaţiei sub forma învăţării socio-emoţionale şi este recunoscută ca fiind un ingredient de bază în leadershipul de excepţie şi, în egală măsură, un agent necesar unei vieţi împlinite.

La data la care am scris *Inteligenţa emoţională*, materialul a reprezentat rezultatul unui deceniu de noi cercetări asupra creierului şi a emoţiilor. Am folosit drept cadru conceptul de inteligenţă emoţională pentru a evidenţia un nou domeniu: neuroştiinţa afectivă. Cercetarea asupra creierului şi a vieţii noastre emoţionale şi sociale nu s-a oprit odată cu scrierea cărţii; ba mai mult, cercetarea în acest domeniu s-a intensificat în ultimii ani. Am inclus actualizări pe această temă în volumele *Inteligenţa socială*[3] şi *Inteligenţa emoţională în Leadership*[4] şi într-o serie de articole publicate în *Harvard Business Review*.

În această carte doresc să reiau seria acestor actualizări şi să împărtăşesc publicului constatări-cheie menite să îmbunătăţească în continuare înţelegerea noastră cu privire la inteligenţa emoţională şi la felul în care trebuie să se aplice acest set de abilităţi. Acest studiu nu reprezintă o analiză tehnică şi exhaustivă a datelor ştiinţifice, ci este o lucrare în curs de desfăşurare, care se concentrează pe constatări aplicabile şi noi perspective care pot fi însuşite.

Voi dezbate următoarele subiecte:

Marea întrebare care se pune, în special în mediile academice, este: Există o astfel de entitate, „inteligenţă emoţională", care diferă de IQ[5]?

Radarul etic al creierului.

Dinamica neuronală a creativităţii.

---

[2] EQ - abreviere de la Emotional quotient. (N. red.)

[3] Inteligenţa socială, trad. de Ileana Achim, Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2007. (N. red.) v

[4] Inteligenţa emoţională in Leadership, trad. de Sabina Dorneanu, Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2007. (N. red.)

[5] IQ — abreviere de la Intelligence quotient „coeficient de inteligenţă". (N. red.)

Circuitele creierului pentru dorinţă, persistenţă şi motivaţie.

„Stările" creierului corespunzătoare performanţei optime şi cum ar putea fi ele sporite.

Creierul social: raporturi, rezonanţă şi relaţii interpersonale.

Creierul 2. O: creierul nostru pe web.

Tipuri de empatie şi diferenţele-cheie de gen.

Partea întunecată: sociopatia în acţiune.

Lecţii neuronale pentru coaching şi dezvoltarea abilităţilor legate de inteligenţa emoţională.

Inteligenţa emoţională este exemplificată prin trei modele distincte, fiecare model având propriul set de teste şi indici. Primul model le aparţine lui Peter Salovey şi John Mayer, care au introdus pentru prima oară conceptul de inteligenţă emoţională într-un articol publicat în 1990[6]. Cel de-al doilea model îi aparţine lui Reuven Bar-On, care se remarcă prin activitatea sa în acest domeniu de cercetare[7]. Al treilea model îmi aparţine şi este prezentat în lucrarea *Inteligenţa emoţională în Leadership* (carte pe care am scris-o împreună cu colegii mei Annie McKee şi Richard Boyatzis). În timp s-au conturat şi alte modele, multe în curs de dezvoltare, fapt care ilustrează dinamica acestui domeniu de cercetare[8].

Schema inteligenţei emoţionale

Impact pozitiv asupra celorlalţi

Inteligenţa emoţională: *Modelul Goleman*

Cele mai multe modele de inteligenţă emoţională sunt structurate în aceste patru domenii generice: *conştiinţa de sine*, *gestionarea sinelui*, *conştiinţa socială şi gestionarea relaţiilor*.

I

Reprezintă inteligenţa emoţională un set distinct de abilităţi?

Aceasta este prima mare întrebare: este inteligenţa emoţională diferită de IQ?

Am bănuit că nu doar IQ-ul a stat în spatele succesului meu în

---

[6] Peter Salovey $i John Mayer, „Emotional Intelligence", Imagination, Cognition, and Personality, 9,1990, pp. 185-211.

[7] Reuven Bar-On, „The Bar-On model of emotional intelligence: A valid, robust and applicable EI model", Organizations & People, 14, 2007, pp. 27-34.

[8] Pentru mai multe informaţii, verificaţi: http://www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html.

timpul primului an de facultate. Pe acelaşi palier cu mine la cămin locuia un tip care a avut punctaj maxim de puncte la SAT-uri[9] şi la cinci teste de evaluare a competenţelor. Din punct de vedere academic, era genial. Dar avea o problemă: motivaţie zero. Nu ajungea niciodată la ore, dormea până la amiază, nu-şi termina lucrările. I-au trebuit opt ani pentru a-şi lua diploma, iar astăzi este consultant liber-profesionist. Nu este o persoană faimoasă, nu este şeful unei mari organizaţii, nu este un lider remarcabil. Acum constat că-i lipseau nişte abilităţi de bază care ţin de inteligenţa emoţională, mai ales autocontrolul.

Howard Gardner, unul dintre prietenii mei din perioada facultăţii, a deschis discuţia cu privire la diferitele tipuri de inteligenţă, în afară de IQ, când a scris, în anii 1980[10], despre inteligenţele multiple. Argumentul lui Howard a fost acela că, pentru ca o inteligenţă să fie recunoscută ca un set distinct de capacităţi, trebuie să existe un set specific, încă nedescoperit, de zone cerebrale care coordonează şi reglează această inteligenţă.

În zilele noastre, cercetătorii au identificat circuite distincte pentru inteligenţa emoţională într-un studiu de referinţă realizat de un alt vechi prieten, Reuven Bar-On (printr-o coincidenţă de neimaginat, mama lui a fost profesoara mea la şcoala de duminică în clasa a patra). Bar-On a lucrat cu unul dintre grupurile de cercetare de seamă, condus de Antonio Damasio, la Facultatea de Medicină a Universităţii din Iowa[11]. Ei au folosit metoda standard pentru identificarea zonelor creierului asociate comportamentelor specifice şi funcţiilor mintale, considerată a fi „de aur" în neuropsihologie: cercetarea leziunilor cerebrale. Asta înseamnă că ei au studiat pacienţi cu răni în zone cerebrale clar definite, corelând locul acestora cu capacităţi specifice diminuate sau pierdute ale pacientului. Pe baza metodologiei

---

[9] SAT — abreviere de la Scholastic Assessment Test — „Test Şcolar de Evaluare", folosit la admiterea în facultate în SUA. (N. red.)

[10] Howard Gardner, Frames of Mind, New Yorlc Basic Books, 1983.

[11] Reuven Bar-On et al., (2003), „Exploring thf neurological substrate of emotional and social intelligence", Brain, 126, pp. 1790—1800; Bechara et al., „The anatomy of emotional intelligence and the implications for educating people to be emotionally intelligent", in Reuven Bar-On et al. (éd.), Educating People to be Emotionally Intelligent. Westport, CT: Praeger, pp. 273-290.

tradiţionale în neurologie, Bar-On şi asociaţii săi au identificat mai multe zone ale creierului care sunt cruciale pentru abilităţile care ţin de inteligenţa emoţională şi socială.

Studiul lui Bar-On este una dintre cele mai convingătoare dovezi că inteligenţa emoţională se bazează pe funcţionarea unor zone cerebrale diferite de cele utilizate pentru IQ. Alte studii, folosind metode diferite, vin în sprijinul aceleiaşi concluzii[12].

Luate împreună, aceste studii ne spun că există centri unici ai creierului care guvernează inteligenţa emoţională şi care disting acest set de abilităţi umane de inteligenţa academică (precum inteligenţa verbală, matematică şi spaţială) sau IQ, denumire sub care aceste abilităţi pur cognitive sunt cunoscute, precum şi de trăsăturile de personalitate.

IQ vs IE

„Creierul drept":

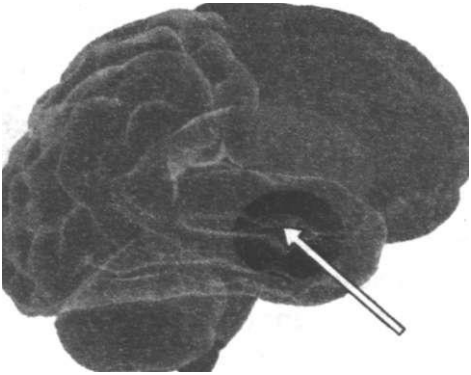
Cortexul insular/ cingular anterior

Somato-senzorial

Prefrontal/

Amígdala Ventromedial dreaptă

Părţile creierului responsabile de IE: Imagistica neurală şi cercetarea leziunilor cerebrale



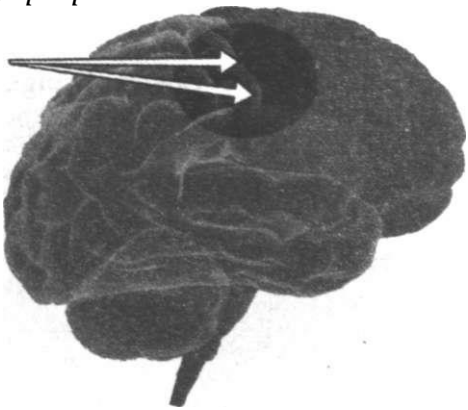
J Amigdala dreaptă

Amigdala dreaptă (avem două, câte una în fiecare emisferă a

---

[12] IE şi creierul: a se consulta T.H. Taki et ai, „Regional gray matter density associated with emotional intelligence: Evidence from voxel-based morphometry", Human Brain Mapping, 25 august 2010, postat pe: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20140644.

creierului) *este un centru neuronal pentru emoţii situat în mezencefal în* „Inteligenţa emoţională” *am scris despre cercetarea lui Joseph LeDoux privind rolul amigdalei în reacţiile şi amintirile noastre emoţionale. Conform studiului realizat de Bar-On, pacienţii cu leziuni sau alte răni la nivelul amigdalei drepte s-au confruntat cu pierderi ale conştiinţei de sine de natură emoţională – capacitatea de a conştientiza şi de a ne înţelege propriile sentimente.*

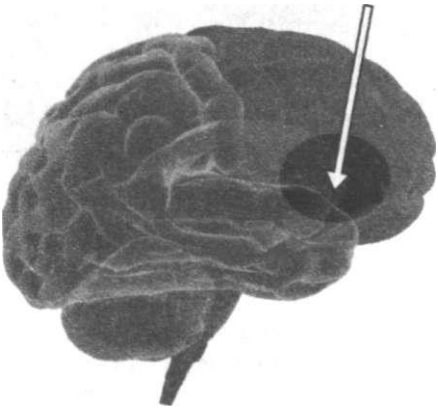


„Creierul drept”: Cortexul insular / Somato-senzorial

O altă zonă crucială pentru inteligenţa emoţională se află tot în *emisfera dreaptă a creierului. Este vorba despre cortexul somato-senzorial; rănile produse în această zonă determină, de asemenea, o deficienţă atât a conştiinţei de sine, cât şi a empatiei – abilitatea de a rezona cu emoţiile altor persoane. Capacitatea de a înţelege şi de a simţi propriile emoţii este mult prea scăzută pentru a înţelege şi a empatiza cu emoţiile celorlalţi. Empatia depinde, de asemenea, de o altă structură aflată în emisfera dreaptă: insularul, un nod pentru circuitele creierului care detectează întreaga noastră stare corporală şi ne spune cum ne simţim. Conectarea cu propriile sentimente joacă un rol esenţial în felul în care simţim şi înţelegem ceea ce simte altcineva.*

*O altă zonă importantă este cortexul cingular anterior, loca*lizat *în partea din faţă a unei încrengături de fibre ale creierului care înconjoară corpus callosum, care uneşte cele două jumătăţi ale creierului. Cortexul*

Cortexul cingular anterior



cingular anterior este zona care gestionează controlul impulsurilor, capacitatea de a ne gestiona emoţiile, în special emoţiile negative şi sentimentele intense.

Prefrontal/ Ventromedial

În cele din urmă, există banda mediană ventrală a cortexului prefrontal. Cortexul prefrontal se află în spatele frunţii şi este ultima parte a creierului care se dezvoltă. Acesta este centrul executiv al creierului; de funcţionarea lui depind abilităţile de a rezolva problemele personale şi interpersonale, de a ne controla impulsurile, de a ne exprima în mod eficient sentimentele şi de a interacţiona bine cu ceilalţi.

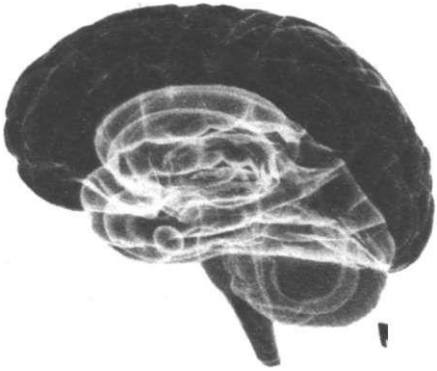
Conştiinţa de sine

Noile descoperiri dezvăluie modul în care zonele creierului implicate în funcţionarea conştiinţei de sine ne sunt de folos, în luarea deciziilor morale şi, în general, în procesul de luare a deciziilor. Un aspect-cheie pentru a înţelege această dinamică neuronală este de a distinge între creierul gânditor (neocortex) şi zonele subcorticale.

Antonio Damasio (neurologul în al cărui laborator Bar-On şi-a desfăşurat activitatea de cercetare cu privire la bazele cerebrale ale IE) a scris despre un caz neurologic. Este vorba despre un avocat corporatist foarte inteligent care, din păcate, a avut o tumoare pe creier. Din fericire, a fost diagnosticat din vreme şi a fost operat cu succes. Dar, în timpul operaţiei, chirurgul a trebuit să taie circuite care conectează zone-cheie ale cortexului prefrontal, ale centrului executiv al creierului şi amigdala din zona mezencefalului cu rol în gestionarea emoţiilor.

CREIERUL ŞI INTELIGENŢA EMOŢIONALA Funcţiile corticale şi subcorticale

Neocortex



Subcortex

Neocortexul conţine centre pentru cunoaştere şi alte operaţii mintale complexe. Zona subcorticală, prezentată în imagine cu auriu, este locul în care au loc mai mult procese mintale de bază. Chiar sub creierul gânditor şi proiectând în cortex sunt centrele limbice, principalele zone ale creierului destinate emoţiilor. Această zonă se găseşte, de asemenea, şi în creierul altor mamifere. Cele mai străvechi părţi ale subcortexului se extind până la trunchiul cerebral, cunoscut sub numele de „creier reptilian", pentru că împărtăşim această structură de bază cu reptilele.

După operaţie a apărut o situaţie clinică foarte enigmatică. La fiecare test IQ, de memorie şi de atenţie, acest avocat s-a dovedit a fi la fel de inteligent ca înainte de intervenţia chirurgicală. Dar el nu a putut să-şi mai practice meseria. Şi-a pierdut slujba şi nu a putut face faţă unui nou loc de muncă. Mariajul său a luat sfârşit. A rămas fără casă şi a ajuns să trăiască în locuinţa fratelui său. În disperare de cauză şi din dorinţa de a afla ce se întâmplă, el s-a dus la Damasio. La început, Damasio a fost complet nedumerit, pentru că testul neurologic arăta că totul era bine. Dar

Damasio a înţeles că era ceva în neregulă în momentul în care l-a întrebat pe avocat: „Când să ne vedem data viitoare?”

Atunci, Damasio şi-a dat seama că avocatul i-ar putea da argumente pro şi contra raţionale cu privire la fiecare oră de întâlnire posibilă pentru următoarele două săptămâni, dar nu ştia care era cea mai bună opţiune. Damasio spune că, pentru a lua o decizie bună, trebuie ca sentimentele să se afle în legătură cu gândurile noastre şi că leziunea creată în timpul intervenţiei chirurgicale a însemnat pentru avocat imposibilitatea de a realiza conexiunile necesare între gândurile sale şi argumentele pro şi contra.

Astfel de sentimente provin din centrele emoţionale ale mezencefalului şi interacţionează cu o anumită zonă în cortexul prefrontal[13]. Atunci când ne gândim la ceva, gândul este imediat evaluat pozitiv sau negativ de aceste centre ale creierului. Şi asta ne ajută să ne aranjăm gândurile în funcţie de nişte priorităţi. De exemplu, când ar fi cel mai bun moment pentru a stabili o programare. Dacă această desfăşurare a lucrurilor lipseşte, noi nu ştim ce să credem cu privire la gândurile noastre, deci nu putem lua decizii bune. Circuitul cortical-subcortical asigură, de asemenea, o coordonare a comportamentului moral. La baza creierului, sub zonele limbice, se află o reţea neuronală numită ganglioni bazali. Aceasta este o parte primitivă a creierului, dar face ceva extraordinar de important pentru traiul în lumea modernă.

Pe măsură ce trecem prin diverse situaţii în viaţă, ganglionii bazali reţin regulile de luare a deciziilor: ce a decurs bine atunci când

---

[13] Emoţia şi cogniţia în cazul deciziilor bune sau proaste: vezi Bechara et al., „Emotion, decision-making, and the orbitofrontal cortex", Cereb Cortex, 10 (3), 2000, pp. 295-307.

am făcut asta; a fost bine când am spus acest lucru şi aşa mai departe. Înţelepciunea noastră de viaţă este acumulată în acest circuit primitiv. Cu toate acestea, atunci când ne confruntăm cu o decizie, cortexul verbal este cel care generează gândurile cu privire la situaţia respectivă. Dar, pentru a accede pe deplin la experienţa noastră de viaţă, e necesar să avem acces la intrările suplimentare din acel circuit subcortical. În timp ce ganglionii bazali au conexiuni directe cu zonele verbale, se pare, de asemenea, că au legătură şi cu tractul gastrointestinal. Aşadar, în luarea de decizii, instinctul cu privire la ceea ce e corect sau greşit este o informaţie importantă[14]. Asta nu înseamnă că ar trebui să ignoraţi alte informaţii, dar, în cazul în care acestea nu se potrivesc cu ceea ce simţiţi, poate că trebuie să vă gândiţi de două ori înainte de a acţiona.

Acest principiu de bază s-a aflat în centrul unui studiu la care au participat antreprenori de mare succes din California, care au fost întrebaţi cum au luat decizii cruciale în afaceri. Toţi au vorbit, mai mult sau mai puţin, despre aceeaşi strategie. În primul rând, ei erau consumatori avizi de informaţii sau date care prezentau interes pentru sarcina respectivă, având o reţea de cunoştinţe. Dar, în al doilea rând, toţi au pus decizia lor raţională în balanţă cu ce le dicta instinctul. Dacă o afacere nu părea a fi în regulă, nu-i dădeau curs, oricât de bine ar fi arătat aceasta pe hârtie. Răspunsul la întrebarea: „Este ceea ce am să fac în conformitate cu ceea ce îmi propun, are sens, este etic?" nu ne este dat în cuvinte, ci vine din interiorul nostru. Apoi redăm asta în cuvinte.

Starea potrivită a creierului la serviciu

Autocontrolul are nevoie de conştiinţa de sine şi de autoreglare, acestea fiind componentecheie ale inteligenţei emoţionale. O caracteristică a autocontrolului este aceea că se află în emisfera dreaptă a creierului, locul considerat a fi răspunzător pentru starea noastră de spirit atunci când luăm o decizie[15].

Când vine vorba de eficienţa personală, trebuie să fim în cea mai

---

[14] A se consulta, de exemplu, Larry Squire, „Memory systems of the brain: a brief history and current perspective", Neurobiol Learn Mem, 82, 3, 2004, pp. 171-177.

[15] David R. Caruso $i Peter Salovey, The Emotionally Inteligent Manager. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

bună stare internă pentru sarcina pe care ne dorim s-o îndeplinim, iar fiecare stare internă are avantajele şi dezavantajele sale. De exemplu, cercetările în domeniu arată avantajele unei stări de spirit optimiste. Suntem mult mai creativi, suntem mai buni la rezolvarea de probleme, avem o flexibilitate mintală corespunzătoare şi putem fi mai eficienţi în procesul de luare a deciziilor în mai multe feluri.

Există şi dezavantaje: tendinţa de a fi mai puţin discriminatori în a distinge argumentele slabe de cele puternice, de a lua o decizie prea repede sau de a acorda prea puţină atenţie detaliilor unei sarcini care necesită acest lucru.

Pe de altă parte, există unele plusuri pentru o stare de spirit pesimistă sau cel puţin neutră. Acestea includ o capacitate mai mare de a acorda atenţie detaliilor, chiar şi în sarcinile plictisitoare, care sugerează că cel mai bine este să fii serios înainte de a citi un contract. Într-o stare de spirit pesimistă suntem mai sceptici, aşa că, de exemplu, este mai puţin probabil să ne bazăm pur şi simplu pe opiniile experţilor; ne punem în continuare întrebări şi ajungem singuri la nişte concluzii. O teorie despre utilitatea furiei este că aceasta mobilizează energia din interior şi toată atenţia noastră se concentrează pe eliminarea piedicilor din calea unui obiectiv – ceea ce poate alimenta, să zicem, dorinţa de a învinge un concurent, care tocmai ne-a întrecut, în runda următoare (indiferent dacă acel concurent face parte dintr-o echipă de la şcoală sau că e vorba de o altă afacere).

Principalul efect secundar ale unei stări de spirit proaste este, desigur, faptul că aceasta este neplăcută pentru noi şi pentru cei din jurul nostru. Dar există şi costuri mai subtile: la nivel cognitiv, suntem mai pesimişti şi, prin urmare, este posibil să renunţăm mai repede atunci când lucrurile nu merg bine decât în cazul în care suntem optimişti. Stările de spirit pesimiste ne oferă o viziune negativă asupra lucrurilor pe care le-am putea lua în considerare, lăsând astfel o amprentă negativă asupra gândirii noastre. Şi, pentru că ne aflăm într-o stare în care nu suntem tocmai o companie plăcută, putem fi un factor perturbator pentru armonia unui grup – un membru capricios al echipei poate să scadă nivelul de eficienţă al tuturor.

Apoi, există, poate, un aspect surprinzător pentru starea potrivită a creierului la serviciu: creativitatea.

Creierul creativ

„Creierul drept este bun, iar creierul stâng este rău". Această viziune despre creativitate şi emisfera dreaptă şi cea stângă datează din anii 1970 şi este o idee foarte învechită din mitologia domeniului neurologiei. Noua concepţie cu privire la emisfera stângă şi la cea dreaptă este în concordanţă cu topografia creierului: atunci când este vorba de stânga *versus* dreapta, ne referim la partea din faţă, din mijloc sau din spate a emisferei?

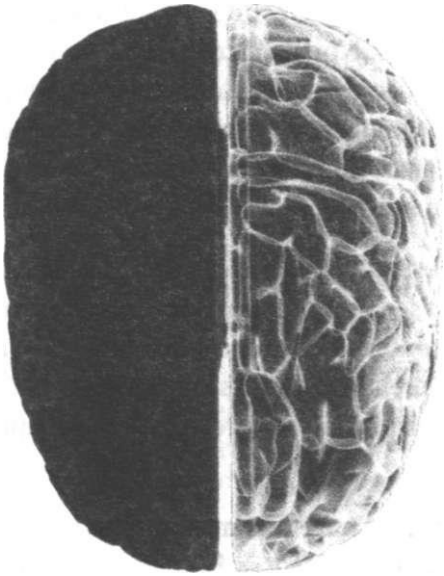
Acum ne este clar că, atunci când este vorba de creativitate, nu se pune problema doar de stânga-dreapta, este, de asemenea, vorba de axa sus-jos – ne raportăm la tot creierul. Aici, este important să înţelegem diferenţa structurală dintre emisfera dreaptă şi emisfera stângă.

Emisfera dreaptă are mai multe conexiuni neuronale, atât în interiorul ei, cât şi în restul creierului. Ea are legături puternice cu centrele emoţiilor, cum ar fi amigdala şi regiunile subcorticale din zona inferioară a creierului.

Partea stângă are mult mai puţine legături, atât în interiorul ei, cât şi în restul creierului. Emisfera stângă este formată din coloane verticale înghesuite şi ordonate, ceea ce permite diferenţierea clară a funcţiilor mintale distincte, dar o mai mică integrare a acestor funcţii. Prin comparaţie, emisfera dreaptă se caracterizează mai mult printr-un amestec la nivel structural.

Creierul creativ nu este doar creierul drept, ci implică întregul creier, stânga-dreapta-sus-jos, el are acces la o reţea dezvoltată de conexiuni.

Creativitate şi inovaţie



Emisfera dreaptă are ramificaţii mai lungi, care au mai multe conexiuni cu alte părţi ale creierului decât emisfera stângă; în timpul unui moment de creativitate, apare un nou circuit de conexiuni.

Să ne uităm la modul în care acest lucru se reflectă asupra concepţiei dominante despre creativitate. Se poate să fi auzit de modelul clasic al celor patru etape de creativitate (este vechi de mai bine de un secol):

Primul pas – definiţi şi conceptualizaţi problema. Mulţi oameni spun că unul dintre semnele de geniu într-un domeniu este abilitatea de a vedea problemele şi provocările şi de a pune întrebări la care nimeni altcineva nu se gândeşte. Aşa că, mai întâi, găsiţi şi conceptualizaţi provocarea creativă.

În al doilea rând, implicaţi-vă activ în sarcina respectivă şi săpaţi adânc. Adunaţi idei, date, informaţii, orice poate să vă ajute într-un progres creativ.

Cea de-a treia fază este un pic contra-intuitivă pentru unii oameni: debarasaţi-vă de tot. Relaxaţi-vă. Cele mai bune idei vă vin în timp ce faceţi un lung duş fierbinte, când vă plimbaţi sau sunteţi în vacanţă[16]. Aici, autocontrolul constă în a şti când să renunţaţi şi la ce

---

[16] Ap Dijksterhuis et al., „On making the right choice: The deliberation-without-attention effect", Science.

anume să renunţaţi.

Etapa finală, a patra, este cea de execuţie – şi, desigur, multe idei geniale dau greş aici, pentru că acestea nu sunt bine puse în aplicare.

Acest model este precis până la un punct, dar viaţa nu este atât de simplă. Am constatat că persoanele ale căror profesii necesită un flux continuu de creativitate au o relaţie mai complicată cu aceasta decât în modelul descris mai sus. De exemplu, George Lucas spune că, atunci când trebuie să scrie un scenariu sau să revizuiască unul, merge la o cabană din spatele casei sale unde scrie şi atât. Se adânceşte într-o stare de visare şi i se arată ce să facă? „Nu", spune el, „trebuie să continui să lucrez tot timpul". Aşa se pare că funcţionează lucrurile în cazul unui geniu creativ (dar cred că el are un circuit fluent şi unic al creativităţii).

Al doilea geniu creator cu care am vorbit despre acest lucru a fost compozitorul Phil Glass, unul dintre cei mai cunoscuţi compozitori contemporani din lume. L-am întrebat: „Când apar momentele creative?" Răspunsul lui m-a surprins. El a spus: „Eu ştiu exact când vin ele: între orele unsprezece dimineaţa şi trei după-amiaza. Asta atunci când lucrez la noile mele compoziţii".

Un exemplu mai simplu poate fi dat de un al treilea expert în creativitate: Adrienne Weiss, o femeie care face branding de produs şi rebranding. Ea a avut ca sarcină să ajute la redenumirea la nivel mondial a lanţului de magazine de îngheţată Baskin-Robbins, inclusiv să creeze un logo proaspăt. Ea s-a întrebat: „Ei bine, care sunt lucrurile de care dispunem? Brandul Baskin-Robbins este faimos pentru cele 31 de arome de îngheţată. Cum vom face din asta ceva nou care să se distingă de celelalte produse?"

I

După ce nu a avut niciun rezultat gândindu-se la acest lucru şi atât, într-o noapte s-a trezit dintr-un vis în care a văzut numele Baskin-Robbins. În bucla lui „B" din Baskin se distingea un „3" luminos, iar în „R" era un „1". Asta înseamnă „31" numărul de arome. Dacă te uiţi la noul logo al Baskin-Robbins, vei vedea că 31 se formează din B şi R. Ideea i-a venit în vis.

Studiile neuronale asupra creativităţii dezvăluie ceea ce se întâmplă în acea clipă de „Aha!" atunci când avem un moment de

iluminare bruscă. Dacă măsuraţi undele cerebrale EEG [17] pe parcursul unui interval creativ, se pare că există o activitate de unde gamma intensă care se proiectează pe durata a 300 de milisecunde înainte ca noi să conştientizăm răspunsul. Activitatea gamma indică legătura dintre neuroni, celule îndepărtate ale creierului conectate într-o nouă reţea neuronală, ca atunci când facem o asociere inedită. Imediat după acea activitate gamma, o idee nouă intră în conştiinţa noastră.

Această activitate sporită se concentrează pe zona temporală, un centru aflat în neocortexul drept. Aceasta este aceeaşi zonă a creierului care interpretează metaforele şi înţelege glumele. Ea înţelege limbajul inconştientului, ceea ce Freud a numit „procesul primar": limbajul poeziilor, al artelor şi al mitului. Este logica viselor, unde totul se acceptă şi imposibilul este posibil.

Semnalele gamma indică apariţia unei perspective noi la nivel cerebral. În acel moment, celulele din emisfera dreaptă se folosesc de aceste ramuri mai lungi şi de conexiuni cu alte părţi ale creierului. S-au colectat mai multe informaţii şi au luat forma unei noi organizări.

Care este cel mai bun mod de a mobiliza această capacitate a creierului? în primul rând, să ne concentrăm intens asupra unui ţel anume sau a unei probleme, apoi să ne relaxăm şi să trecem în etapa a treia: detaşarea.

Opusul lui a da drumul – a forţa înţelegerea să apară – poate sufoca reacţia creativă. Dacă vă gândiţi şi vă tot gândiţi la ceva, s-ar putea să deveniţi tot mai tensionaţi şi să nu descoperiţi feluri noi de a vedea lucrurile şi cu atât mai puţin veţi avea rezultate creative.

Deci, pentru a ajunge la nivelul următor, pur şi simplu trebuie să te eliberezi de tot. Spre deosebire de concentrarea intensă necesară pentru rezolvarea unei probleme, a treia etapă se caracterizează printr-un ritm alfa ridicat, care semnalează relaxare mintală, o stare de deschidere, de visare cu ochii deschişi, în care suntem mai receptivi la idei noi. Acest lucru pregăteşte cadrul propice conexiunilor inedite care apar în timpul activităţii gamma.

Acele momente singulare, momente creative spontane, ar putea

---

[17] EEG — abrevierea de la electroencefalogramă; EEG este diagrama activităţii electrice a creierului realizată cu ajutorul electroencefa- lografului. (N. red.)

părea că vin de nicăieri. Dar putem presupune că acelaşi proces s-a desfăşurat acolo unde a existat un anumit grad de implicare într-o problemă de creativitate, iar apoi, în etapa de inactivitate, circuitele neuronale fac noi asocieri şi conexiuni. Chiar şi atunci când momentele creative par să apară pe cont propriu, creierul poate trece prin aceleaşi etape ca în cazul celor trei faze clasice.

Pe de altă parte, aş zice că cele trei sau patru etape clasice ale creativităţii ţin oarecum de domeniul ficţiunii necesare – spiritul creativ este mult mai liber decât atât. Cred că principala acţiune neuronală se desfăşoară între concentrarea intensă asupra problemei şi perioada de relaxare cu privire la aceasta.

Şi când această idee creativă apare, cu siguranţă creierul a trecut prin aceeaşi activitate gamma intensă, care a fost descoperită în timpul cercetărilor.

Există o modalitate de a crea condiţiile în care este mai probabil să apară activitatea gamma? Ea are loc în mod natural, din întâmplare – nu poate fi forţată să se întâmple. Dar etapa mintală poate fi setată. Pregătirea pentru activitatea gamma include definirea problemei, apoi etapa de concentrare asupra ei. Şi apoi eliberaţi-vă de tot – este posibil ca activitatea gamma să se petreacă în această perioadă, împreună cu acel moment „Aha!" – becul care se aprinde deasupra capului unui personaj de desene animate. Există un indicator fizic pe care îl simţim uneori în timpul unei activităţi gamma: plăcerea. Momentul „Aha!" vine la pachet cu bucuria.

Apoi, există a patra etapă, punerea în aplicare, când o idee bună fie va da roade, fie va pieri. Îmi amintesc că am vorbit cu directorul unui mare laborator de cercetare, care avea aproximativ patru mii de oameni de ştiinţă şi ingineri care lucrau pentru el. Mi-a spus: „Avem o regulă cu privire la momentele creative: dacă cineva vine cu o idee nouă, următoarea persoană care vorbeşte, în loc să dea de pământ cu ea – ceea ce se întâmplă prea des în viaţa de zi cu zi din unele companii – trebuie să fie «avocatul îngerului», cineva care spune: «Aceasta este o idee bună şi iată de ce.» „Ideile creative sunt fragile ca un boboc de floare – trebuie tratate cu delicateţe pentru a putea înflori.

y *

Autocontrolul

Cele două zone din partea stângă a modelului generic de inteligenţă emoţională fac referire la sine: conştiinţa de sine şi

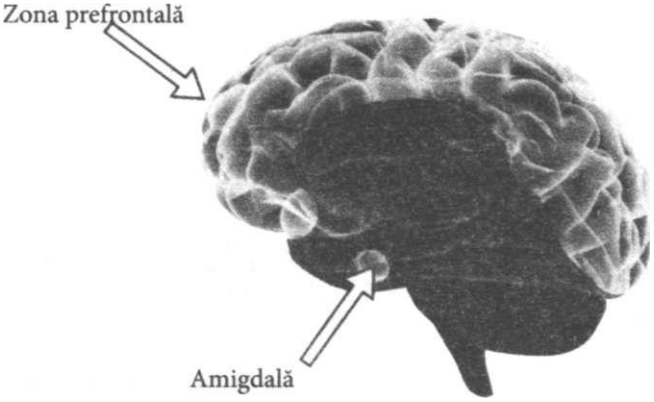
gestionarea sinelui.

Bazele autocontrolului sunt conştientizarea stărilor noastre interne şi gestionarea acestora. Aceste tipuri de abilităţi sunt responsabile de performanţele deosebite ale unei persoane într-un domeniu de activitate şi influenţează, în afaceri, modul de acţiune – fie eşti un antreprenor genial, fie un lup singuratic.

Competenţe precum managementul emoţiilor, motivaţia necesară atingerii obiectivelor, adaptabilitatea şi spiritul de iniţiativă se bazează pe gestionarea emoţională a sinelui.

Zona-cheie neuronală pentru autoreglare este cortexul prefrontal, care este, într-un fel, „şeful cel bun" al creierului, ghidându-ne atunci când suntem în formă maximă. Partea lateral-dorsală a zonei prefrontale este „biroul" controlului cognitiv, care gestionează atenţia, luarea de decizii, acţiunile voluntare, raţionamentul şi flexibilitatea răspunsului.

Autocontrolul



Autoreglarea emoţiilor şi a impulsurilor se bazează foarte mult pe interacţiunea dintre cortexul prefrontal – centrul executiv al creierului – şi centrele emoţionale din mezencefal, în special circuitul care este convergent pe amigdală.

Amigdala este un punct de declanşare pentru suferinţă, furie, impulsivitate, frică şi aşa mai departe. Atunci când acest circuit preia conducerea, acţionează ca un „şef rău", care ne determină să luăm decizii pe care mai târziu le-am putea regreta.

Interacţiunea dintre aceste două zone neuronale creează o autostradă neuronală care, atunci când se află într-o stare de echilibru, devine baza pentru autocontrol. În majoritatea cazurilor, nu putem

dicta ce emoţii vom simţi, când le vom simţi şi nici cât de intense vor fi aceste emoţii. Ele vin nech-inate de la amigdală şi din alte zone subcorticale. Impulsul de a lua o decizie vine în clipa când ne simţim într-un anumit fel. Ce facem atunci? Cum putem exprima acest lucru? în cazul în care circuitele inhibitorii ale cortexului prefrontal îşi desfăşoară activitatea la capacitate maximă, vei putea să ai un start de decizie care te va face mai dibaci în a te ghida în privinţa reacţiilor tale şi a identificării emoţiilor altor oameni, de bine, de rău, în situaţia dată. La nivel neuronal, este ceea ce numim „autoreglare".

Amigdala este radarul creierului pentru ameninţări. Creierul nostru a fost conceput ca un instrument de supravieţuire. Amigdala deţine o poziţie privilegiată în „schiţa" creierului. În cazul în care amigdala detectează o ameninţare, poate prelua într-o clipă controlul asupra activităţii întregului creier – asupra cortexului prefrontal, în special; acest lucru se numeşte deturnarea realizată de amigdală.

Deturnarea ne captează atenţia şi o redirecţionează către ameninţarea în cauză. Dacă sunteţi la locul de muncă atunci când se întâmplă un astfel de episod, nu o să vă puteţi concentra asupra sarcinilor de serviciu – o să vă gândiţi doar la ceea ce vă frământă. Şi memoria noastră este implicată în acest eveniment, astfel încât ne amintim cu uşurinţă ceea ce este relevant cu privire la ameninţarea în cauză, dar nu ne putem aminti atât de bine şi alte lucruri. În timpul unei deturnări nu putem învăţa şi ne bazăm mai mult pe abilităţile deja însuşite, pe felul în care am reacţionat cu alte ocazii. Nu putem fi inovatori sau flexibili în timpul unei deturnări.

Imagistica neuronală arată că, atunci când cineva este într-adevăr supărat, amigdala dreaptă, în mod special, este extrem de activă, împreună cu cortexul prefrontal drept. Amigdala pune stăpânire pe zona prefrontală, aflându-se la cârmă din necesitatea de a gestiona situaţia percepută ca un posibil pericol. Atunci când acest sistem de alarmă se declanşează, vom obţine clasicul răspuns *luptă*, *fugi sau stai pe loc*, care, din punctul de vedere al creierului, înseamnă că amigdala a stabilit axa HPA **18** (axa hipotalamo-pituitaro-suprarenală), iar organismul primeşte „un potop" de hormoni de stres, în principal, cortizol şi adrenalină.

---

[18] Abreviere de la hypothalamic pituitary adrenal axis. (N. red.)

Cu toate acestea, există o mare problemă: amigdala deseori greşeşte. Motivul este că, în timp ce amigdala primeşte datele cu privire la ceea ce vedem şi auzim cu ajutorul unui singur neuron pentru distanţa de la ochi la ureche – fapt ce este extrem de rapid pentru creier ea recepţionează doar o mică parte din semnalele primite de aceste organe de simţ. Marea majoritate a informaţiilor se duce la alte părţi ale creierului care necesită mai mult timp pentru a analiza aceste intrări şi pentru a obţine o interpretare cât mai exactă. Amigdala, în schimb, primeşte o imagine de ansamblu dezordonată şi trebuie să reacţioneze imediat. Face adesea greşeli, mai ales în viaţa" modernă, în care „pericolele" sunt ameninţări simbolice, şi nu fizice. Aşa că exagerăm în moduri pe care de multe ori le regretăm mai târziu.

Iată care sunt cei cinci factori principali care declanşează amigdala la locul de muncă[19]:

— Condescendenţa şi lipsa de respect.
— Tratamentul nedrept.
— Lipsa de apreciere.
— Sentimentul că nu eşti ascultat sau auzit.
— Obligaţia de a face faţă unor termene-limită nerealiste.

Într-un mediu de natură economică cu un mare nivel de incertitudine pluteşte multă frică în aer. Oamenii se tem pentru locul lor de muncă, pentru securitatea financiară a familiei lor, precum şi de toate celelalte probleme pe care o economie defectuoasă le aduce cu sine. Iar anxietatea deturnează angajaţii, care trebuie să se mulţumească să obţină rezultate foarte bune cu resurse insuficiente. Deci, într-un astfel de mediu există mulţi oameni care-şi desfăşoară activitatea de zi cu zi în ceea ce se dovedeşte a fi o deturnare a amigdalei de natură cronică şi de nivel scăzut.

Cum putem diminua efectul deturnărilor? în primul rând, trebuie să fiţi atenţi. În cazul în care nu observaţi că vă aflaţi în mijlocul unei posibile deturnări a amigdalei şi vă lăsaţi purtaţi de ea, nu aveţi nicio şansă de a vă redobândi echilibrul emoţional şi controlul asupra prefrontalului stâng, până nu lăsaţi deturnarea să-şi urmeze cursul. Cel mai bine este să vă daţi seama ce se întâmplă şi să vă

---

[19] Despre cei mai întâlniţi cinci declanşatori emoţionali citiţi în: Tony Schwartz, The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs that Energize Great Performance. New York: Simon şi Schuster, 2010.

deconectaţi. Paşii pentru a încheia sau a scurtcircuita o deturnare încep prin a monitoriza ceea ce se întâmplă în mintea şi creierul vostru şi prin a observa: „Exagerez" sau „Sunt foarte supărat acum" sau „încep să mă supăr". Este foarte bine dacă puteţi observa stările care indică începutul unei deturnări, cum ar fi senzaţia de fluturi în stomac sau orice alte semne care ar putea dezvălui că sunteţi pe cale să experimentaţi un astfel de episod. Este mai uşor să scurtcircuitaţi deturnarea la începutul declanşării ei. Cel mai bine este să reacţionaţi încă de la debutul unui astfel de episod de deturnare.

Ce puteţi face dacă sunteţi prinşi în ghearele unei deturnări cauzate de amigdală? în primul rând, trebuie să realizaţi ceea ce vi se întâmplă. Deturnarea poate dura câteva secunde, minute, ore, zile sau săptămâni. Pentru unii oameni ar putea părea o stare „normală" – aceştia s-au obişnuit să fie mereu supăraţi sau să trăiască cu frica în sân. Această stare determină apariţia unor tulburări psihice, cum ar fi anxietatea, depresia şi stresul posttraumatic, care este o boală nefericită a amigdalei, indusă de o experienţă traumatică, fapt care determină amigdala să declanşeze instantaneu o deturnare de natură extrerpă.

Există numeroase modalităţi de a ieşi dintr-o stare de deturnare, dar mai întâi trebuie să ne dăm seama că suntem prinşi într-o astfel de situaţie şi, de asemenea, să avem intenţia de a ne calma. Una dintre ele este abordarea cognitivă: încearcă să te convingi „să deturnezi" deturnarea. Purtaţi un dialog cu voi înşivă şi confruntaţi-vă cu ceea ce vă spuneţi în timpul unei deturnări: „Acest tip nu este întotdeauna un nesimţit, îmi amintesc momente când el a fost, de fapt, foarte atent şi chiar bun, şi poate că ar trebui să-i dau încă o şansă".

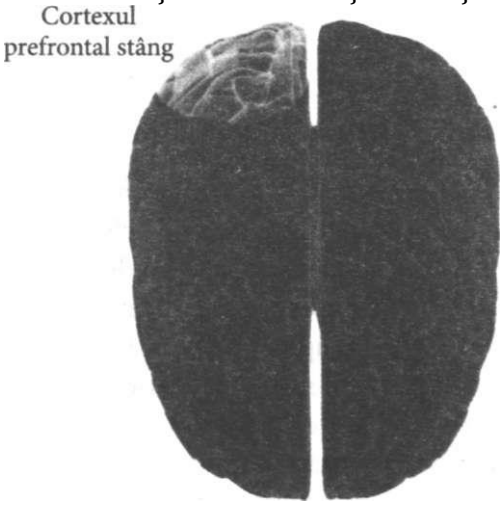
Sau vă puteţi folosi de empatie, imaginându-vă că sunteţi în locul acelei persoane. Această strategie ar putea fi de folos în cazurile frecvente în care ceea ce a declanşat deturnarea a fost ceva făcut sau spus de altcineva. S-ar putea să aveţi un gând de natură empatică: „Poate că m-a tratat aşa pentru că el se află sub o mare presiune din exterior".

Există şi intervenţii biologice, nu doar cognitive. Putem folosi metode cum ar fi meditaţia sau relaxarea pentru a ne calma. Dar o tehnică de relaxare sau de meditaţie funcţionează cel mai bine în timpul unei deturnări atunci când faceţi asta cu regularitate, preferabil zi de zi. Doar când aceste metode au devenit un obicei al minţii pot fi

de folos, ele nu pot fi pur şi simplu invocate din senin. Dar deprinderea de a ne calma corpul cu o metodă practicată în mod repetat poate face o mare diferenţă atunci când experimentaţi o stare de deturnare şi aveţi nevoie de ea mai mult ca oricând.

Gestionarea stresului o prietenă mi-a spus: „cea mai dificilă perioadă pentru mine la locul de muncă a fost după o fuziune, atunci când oamenii dispăreau de pe o zi pe alta, lăsând memo-uri aparent nesincere despre ce se întâmplase". Ea a adăugat: „Nimeni nu s-a putut concentra asupra muncii sale". Astfel de zile au fost pentru ea doar un episod ce a devenit o realitate cronică în multe afaceri. Situaţia economică incertă este o problemă în plus, iar viaţa organizaţională este oricum plină de momente toxice: directive imposibile de la sediul central, oameni câtuşi de puţin rezonabili aflaţi în poziţii de putere, colegi de muncă irascibili şi aşa mai departe. Aşadar, cum putem gestiona astfel de situaţii de stres constant sau chiar de primejdie? O strategie pentru gestionarea reacţiilor noastre în cazul complicaţiilor şi supărărilor se realizează printr-o dinamică între zona prefrontală şi circuitele amigdalei.

CREIERUL ŞI INTELIGENŢA EMOŢIONALA Managerul stresului



Cortexul prefrontal susţine un circuit care poate inhiba impulsuri trimise de amigdală, ajutându-ne să ne menţinem echilibrul emoţional. Zona stângă a prefrontalului conţine, de asemenea, circuite active în timpul stărilor pozitive, cum ar fi entuziasmul energia şi implicarea.

Richard Davidson, care conduce Laboratorul de Neuroştiinţă Afectivă de la Universitatea din Wisconsin, a făcut cercetări importante cu privire la zonele prefrontale din partea dreaptă şi stângă. Grupul său de cercetare a constatat că, atunci când ne aflăm sub influenţa unei deturnări sau suntem stăpâniţi de emoţii negative, există niveluri relativ ridicate de activitate în cortexul prefrontal drept. Dar când ne

simţim foarte bine – entuziasmaţi, plini de energie, ca şi cum am putea face faţă oricărei situaţii – activitatea creşte în zona prefrontală stângă.

Grupul condus de Davidson a constatat că fiecare dintre noi are un raport de la stânga la dreapta al activităţii prefrontale (măsurat atunci când ne odihnim, fără să facem nimic în mod special), care prezice cu acurateţe starea noastră de spirit zilnică. Acest raport de la stânga la dreapta calibrează valorile noastre emoţionale de referinţă[20]. E foarte posibil ca oamenii care au o activitate mai mare în zona stângă decât în cea dreaptă să aibă mai multe emoţii pozitive, acestea putând creşte în fiecare zi. Cei cu activitate mai intensă în zona dreaptă sunt predispuşi la a avea mai multe emoţii negative.

Există o „curbă a distribuţiei normale" pentru acest raport, cum ar fi bine-cunoscuta curbă în formă de U întors pentru IQ. Cei mai mulţi dintre noi sunt în zona de mijloc şi au zile bune şi zile rele. Unii oameni sunt la extrema dreaptă – aceştia reprezintă cazuri clinice de depresie sau de anxietate cronică, în schimb, oamenii de la extrema stângă de pe curba distribuţiei normale îşi revin după eşecuri cu o rapiditate extraordinară.

Davidson a făcut, de asemenea, cercetări asupra a ceea ce el numeşte „stiluri emoţionale" – care sunt, de fapt, stiluri ale creierului. Un stil al creierului denotă cât de repede ne supărăm: unde ne poziţionăm cu privire la o amigdală care „se declanşează" uşor – oameni care se supără repede, devin frustraţi cu uşurinţă sau se înfurie imediat – faţă de oameni care sunt de neclintit în situaţii stresante.

Un al doilea stil se referă la cât de repede ne recuperăm când este vorba de necazuri. Unii oameni îşi revin repede după ce se supără, în timp ce alţii îşi revin foarte încet. La extrema de jos în privinţa vitezei de recuperare se află cei care se gândesc încontinuu la anumite subiecte sau îşi fac griji – adică cei care suferă de deturnări de intensitate redusă ale amigdalei. Cronicizarea grijii menţine amigdala

---

[20] Informaţii suplimentare: R.J. Davidson şi W. Irwin, „The funcţional neuroanatomy of emotion and affective style", Trends in Cognitive Neurosciencc, 3,1999, pp. 11—12. Ambele zone prefrontale, stângă şi dreaptă, sunt active într-o anumită măsură în timpul deturnărilor amigdalei sau în perioadele de reglare a activităţii acesteia. A se consulta, de exemplu, A.R. Aron et al, „Inhibition and the right inferior cortex", Trends in Cognitive Science, 8,4, 2004, pp. 170—177.

„în priză", astfel încât persoana rămâne într-o stare de mare suferinţă atât timp cât ruminează.

Având în vedere numeroasele tensiuni reale cu care ne confruntăm, aceste două stiluri – fiind capabile de un calm de neclintit şi de recuperare rapidă – sunt cele mai eficiente în a face faţă necazurilor de la locul de muncă.

Al treilea stil evaluează profunzimea sentimentelor unei persoane. Unii oameni îşi trăiesc sentimentele în mod intens, iar alţii, destul de superficial. Cei care au sentimente mai puternice pot fi capabili să le comunice autentic şi convingător, pentru a faqp impresie asupra oamenilor.

Există o serie de date sugestive despre raportul stânga-dreapta. Barbara Fredrickson, de la

Universitatea din Carolina de Nord, a constatat că persoanele care prosperă în viaţă – care relaţionează bine cu ceilalţi, a căror muncă este plină de satisfacţii, care simt că viaţa lor este semnificativă – au cel puţin trei stări emoţionale pozitive pentru fiecare stare negativă**21**. Un raport similar pozitiv-negativ al emoţiilor a fost, de asemenea, documentat în cadrul unor echipe profesionale de top, în cazul acesta raportul fiind de cinci la unu; tendinţa de a prospera pare să funcţioneze şi la nivel colectiv.

Când suntem prinşi într-o deturnare a amigdalei în curs de desfăşurare, fie că este de nivel intens sau scăzut, suntem într-o stare de excitare a sistemului nervos simpatic. Ca afecţiune cronică, o astfel de situaţie nu reprezintă o stare bună deloc. În timpul deturnării, circuitele cu funcţie de alarmă declanşează răspunsul *luptă*, *fugi*, *stai pe loc*, care pompează hormoni de stres în organism, cu o serie de rezultate negative, cum ar fi scăderea eficienţei răspunsului nostru imunitar. Starea opusă, excitarea parasimpatică, se produce atunci când suntem relaxaţi. Din punct de vedere biologic şi neurologic, acesta este un modul de restaurare şi de recuperare şi este asociat cu activarea prefrontalului stâng.

Dacă doriţi să dezvoltaţi o activitate intensă în zona prefrontală stângă care generează emoţii pozitive, puteţi încerca anumite strategii.

Una dintre ele este cea de a înlocui stările de agitaţie şi frustrare

---

[21] Barbara Fredrickson, Positivity. New Yorlc Crown Publishers, 2009.

cu odihnă şi recuperare. Programaţi-vă timp pentru a „nu face nimic”: plimbaţi câinele, faceţi un duş lung, orice vă permite să depăşiţi momentul neplăcut.

O altă strategie este tehnica *mindfulness*; Daniel Siegel, de la Universitatea din California, Los Angeles (UCLA), a realizat o analiză elegantă a zonelor creierului care sunt implicate în dobândirea acestei stări**22**. Cea mai cunoscută formă de *mindfulness* vă permite să vă conectaţi la experienţa dumneavoastră din acel moment, o conştientizare care nu este critică şi nu reacţionează la gândurile sau sentimentele care apar. Este o metodă foarte eficientă pentru reducerea tensiunii psihice şi obţinerea unei stări de relaxare şi de echilibru.

„Reducerea stresului bazată pe *mindfulness*”, metoda dezvoltată de Jon Kabat-Zinn, este utilizată pe scară largă în lumea medicală pentru a ajuta oamenii să-şi gestioneze simptomele cronice, deoarece ameliorează suferinţa emoţională, care de obicei însoţeşte astfel de stări, şi aşa este îmbunătăţită calitatea vieţii pacienţilor.

Richard Davidson a făcut echipă cu Kabat-Zinn, la Centrul Medical al Universităţii din Maşsachusetts, pentru a ajuta oamenii care sunt activi în câmpul muncii să înveţe cum să se relaxeze prin intermediul tehnicii *mindfulness2*\ Kabat-Zinn i-a învăţat această metodă pe oamenii care lucrau într-un mediu cu un grad ridicat de stres şi care aveau un program prelungit. El le-a oferit un program de opt săptămâni, în care s-a practicat tehnica *mindfulness* treizeci de minute pe zi.

Davidson a efectuat studii asupra creierului înainte şi după aceste şedinţe. Înainte, valoarea de referinţă emoţională pentru majoritatea oamenilor era deviată spre dreapta, indicând că erau frustraţi. După opt săptămâni de antrenament, ei au început din nou să-şi folosească partea stângă. Şi a devenit clar că, odată cu această mutare spre zona mai pozitivă a emoţiilor, entuziasmul, energia şi bucuria de a munci au ieşit la suprafaţă.

Tehnica *mindfulness* pare o alegere bună pentru a consolida dominanţa zonelor critice în cortexul prefrontal. Davidson îmi spune – aceasta este o veste bună – că cel mai mare câştig din *mindfulness*, în

---

[22] Daniel Siegel, The Mindful Brain. New York: W.W. Norton, 2007.

termeni de schimbare a stării emoţionale, apare în acest caz, la începutul practicării metodei. Nu trebuie să aşteptaţi ani întregi să se simtă această îmbunătăţire – deşi, probabil, este nevoie de exerciţiu zilnic pentru ca această practică să fie eficientă.

Odată cu această schimbare spre o stare de spirit pozitivă, apare un alt instrument neuronal pentru gestionarea stresului: un timp de recuperare mai rapid.

În mod normal, oamenii îşi termină sesiunea zilnică de *mindfulness* gândindu-se, o perioadă, cu afecţiune la ceilalţi – un exerciţiu de iubire şi bunătate. Crearea intenţionată a unei stări de spirit pozitive îmbunătăţeşte „tonusul nervului vag", acest nerv reprezentând capacitatea organismului de a se mobiliza pentru a întâmpina o provocare şi apoi pentru a se recupera rapid. Nervul vag reglează ritmul cardiac şi alte funcţii ale organelor şi joacă un rol major în calmarea corpului atunci când suntem puşi în dificultate. Un tonus mai bun al nervului vag ne îmbunătăţeşte capacitatea de a ne pregăti pentru o anumită provocare şi apoi, mai degrabă, de a ne relaxa, decât de a fi iar gata de atac.

Să avem un ton vagal bun ne ajută nu doar să ne revenim după situaţii stresante, ci, de asemenea, ajută la un somn mai odihnitor şi la protejarea sănătăţii de efectele negative ale stresului cronic de zi cu zi. Cheia pentru a construi un ton vagal mai bun este de a găsi o metodă care ne place şi pe care s-o practicăm zilnic – ca un antrenament pentru nervul vag. Aceste metode includ totul, de la simplul truc de a număra rar până la zece, atunci când începe să te enerveze cineva, până la relaxarea musculară sistematică, prin meditaţie.

Uneori, când vorbesc despre meditaţie – un subiect despre care scriu de zeci de ani – sunt întrebat dacă am putea obţine aceleaşi efecte prin psihofarmacologie[23]. Eu prefer să folosesc mintea pentru a

---

[23] încercarea de a interveni în activităţile creierului prin metode externe, precum psihofarmacologia, presupune că ai un scop anume. Dar, având în vedere că toate chimicalele au numeroase efecte asupra creierului, există posibilitatea să apară efecte secundare. De exemplu, o mare parte dintre medicamentele pentru depresie acţionează asupra serotoninei din creier, dar doar 5% dintre receptorii pentru serotonină se află în creier. Mulţi dintre aceştia se află în tractul gastrointestinal, de aceea se întâlnesc efecte secundare care afectează digestia atunci când se folosesc astfel de medicamente. Tractul gastrointestinal ajută, printre altele, la funcţionarea corespunzătoare a sistemului imunitar, aşa că

interveni în stările creierului; este un mod natural de a-i gestiona activităţile.

Există mai multe tipuri de meditaţie, iar fiecare foloseşte o strategie mintală diferită: concentrare, *mindfulness* şi vizualizare, pentru a numi doar câteva dintre ele. Fiecare metodă de meditaţie are un impact specific asupra stărilor noastre mintale. De exemplu, vizualizarea activează centre din cortexul spaţial-vizual, în timp ce concentrarea implică circuitele atenţiei din cortexul prefrontal, dar nu are efect şi asupra zonei vizuale. Un nou domeniu ştiinţific, „neuroştiinţa contemplativă", se ocupă cu cercetarea exactă a modului în care meditaţia A *versus* meditaţia

B acţionează asupra creierului, care sunt centrele pe care le activează şi care ar putea fi beneficiile specifice fiecărui tip de meditaţie.

Motivaţia: Ce ne determină să acţionăm

Cuvântul „motivaţie" are aceeaşi rădăcină ca şi cuvântul „emoţie": ambele provin din latinescul *motere*, a se mişca. Motivele sunt cele care dau naştere scopurilor şi dorinţei de a le atinge. Orice lucru care este motivant ne face să ne simţim bine. După cum mi-a spus un om de ştiinţă: „Modul în care natura ne determină să facem ceea ce vrea este prin a face din asta o sursă de plăcere".

Motivele sunt cele care ne dictează plăcerile. Dar când vine vorba de atingerea acestor obiective, viaţa ni se arată plină de obstacole. Iar când ne confruntăm cu înfrângeri şi obstacole în atingerea obiectivelor, motivele sunt cele care ne susţin în continuare – circuitele convergente aflate în cortexul prefrontal stâng prind viaţă, pentru a ne aminti de sentimentul de împlinire pe care-l vom avea odată ce vom atinge obiectivul în cauză. Când lucrurile merg prost, acestea ne ajută să nu ne dăm bătuţi.

Persoanele al căror sistem de control al emoţiilor înclină spre

---

aceste efecte secundare se pot extinde. Există nişte programe-pilot cu privire la realizarea feedbackului neuronal, în care oamenii cărora le sunt scanate creierele primesc informaţii în timp real cu privire la momentul când sunt într-o anumită stare şi astfel pot să determine ce anume îi face să se simtă în acest mod. Dar nu se înţelege încă în ce constau limitele sau beneficiile feedbackului neuronal. Pledez în favoarea intervenţiilor mai naturale, deoarece creierul este cea mai complicată, densă şi interconectată masă din univers.

partea stângă tind să fie mai optimiste în concepţia lor emoţională. Dar Davidson constată că ele sunt sensibile la mânie, mai ales atunci când un obiectiv important e pierdut din vedere. Atunci acestea devin frustrate şi iritate – ceea ce este bine, deoarece îşi mobilizează energia şi atenţia spre a acţiona în vederea depăşirii obstacolelor şi a atingerii obiectivului propus.

În schimb, spune Davidson, activarea cortexului prefrontal drept acţionează ca un „inhibitor de comportament": oamenii renunţă mai uşor atunci când lucrurile devin dificile. De asemenea, aceştia par a avea o aversiune faţă de risc – nu în sensul bun, ci sunt prea prudenţi. Ei se remarcă printr-o motivaţie scăzută şi sunt, în general, mai neliniştiţi şi fricoşi, având o vigilenţă crescută când se confruntă cu ameninţări.

În cercetările lui Davidson se constată că emisfera stângă devine activă chiar şi la simplul gând de a atinge un obiectiv semnificativ. Activitatea prefrontalului stâng este, de asemenea, asociată cu ceva mai important decât un obiectiv oarecare: cu un sentiment de scop în viaţă; până la urmă, scopurile măreţe sunt cele care dau sens vieţii noastre.

Howard Gardner a scris despre ceea ce el numeşte „munca de calitate", un amestec de excelenţă – atunci când ceea ce faci necesită să apelezi la cele mai valoroase talente ale tale; de angajament – atunci când eşti entuziast, energic şi pasionat de ceea ce faci; şi de etică – în cazul în care ai un loc de muncă potrivit scopurilor şi viziunilor tale, dar şi aşteptărilor pe care le ai de la viaţă. Nimeni nu a făcut această cercetare încă, dar aş zice că, dacă ai studia creierul persoanelor dedicate unei munci de calitate, ai putea găsi mai multă activitate în prefrontalul stâng.

Când eram student la Harvard, mentorul meu a fost un psiholog pe nume David McClelland, care la acea vreme era un mare teoretician în domeniul motivaţiei. McClelland a propus trei motivatori principali pentru oameni (există şi alte modele de motivare care enumeră zeci de motivatori). Mă gândesc la fiecare tip de motivaţie ca la o altă cale de a activa cortexul prefrontal stâng şi centrele de recompensă ale creierului care intensifică dorinţa şi determinarea şi ne fac să ne simţim bine.

Primul dintre cei trei motivatori este nevoia de putere, în sensul de a influenţa sau de a avea impact asupra altor persoane. McClelland

face distincţia între două tipuri de putere. Una este puterea egoistă, centrată pe ego, fără să-ţi pese dacă impactul este bun sau rău – genul de putere afişat, de exemplu, de narcisişti. Cealaltă este o putere benefică la nivel social – când îţi face plăcere să influenţezi viaţa oamenilor în bine sau pentru un bine comun.

Al doilea este necesitatea de afiliere – plăcerea de a te afla în compania oamenilor. Cei care au un sentiment de afiliere ridicat sunt, de exemplu, motivaţi de simpla plăcere de a face lucruri împreună cu oamenii pe care îi agreează. Când lucrează pentru un scop comun, oamenii motivaţi de sentimentul de afiliere se mobilizează gândindu-se la cât de bine se vor simţi cu toţii când îşi vor atinge obiectivul propus. Cei care lucrează bine în echipă sunt motivaţi de sentimentul de afiliere.

Şi apoi, există nevoia de realizare, de a atinge un obiectiv semnificativ. Aceia care vor cu orice preţ să se realizeze profesional ţin o evidenţă strictă a rezultatelor lor şi doresc să obţină feedback despre activitatea lor, indiferent dacă asta înseamnă fie a atinge un obiectiv trimestrial, fie a strânge milioane de dolari pentru acţiuni caritabile. Oamenii care au un puternic simţ al realizării de sine caută în permanenţă să-şi îmbunătăţească abilităţile; aceştia sunt învăţăcei neobosiţi. Indiferent cât de buni sunt astăzi, ei nu sunt mulţumiţi de acest lucru, ci întotdeauna încearcă să se autodepăşească.

Poate că există un dezavantaj pentru astfel de situaţii: unii oameni devin dependenţi de munca lor, complet axaţi pe obiectivele lor de lucru, uitând să-şi trăiască viaţa. Puteţi vedea acest lucru la elevii care se află mereu „în prima linie", dorind să obţină cele mai mari note cu riscul de a sacrifica orice altceva în viaţa lor, la fel ca acei directori de succes care lucrează 18 ore pe zi pe tot parcursul săptămânii sau precum orice altă persoană care are standarde înalte. Pentru a reuşi în viaţă, cheia succesului este de a avea un standard intern pentru performanţe, dar, în cazul în care acest *f* standard este prea înalt, nu reuşeşti să-ţi apreciezi realizările pentru că eşti obsedat de micile imperfecţiuni. Ca atare, dorinţa de a avea realizări se transformă în suprasolicitare.

Revizuindu-şi performanţele din orice domeniu, perfecţioniştii se concentrează doar asupra a ceea ce ar fi putut face mai bine şi nu asupra a ceea ce au făcut bine. Poate au ajuns deja la realizări de 110%, în comparaţie cu alte persoane, dar încearcă din răsputeri să

ajungă la un nivel de 112% sau 115%. Această sârguinţă este foarte preţuită şi recompensată atât în sistemul educaţional, cât şi în cel profesional. Dar sunt şi costuri umane, fie că e vorba de un copil, fie de un adult, viaţa voastră are de suferit. Preţul pe care îl plătiţi poate însemna o serie de relaţii eşuate, lipsa timpului de a vă bucura de lucrurile care vă fac plăcere sau o sănătate afectată de apariţia stresului cronic.

Cum poate fi ajutată o persoană care este prinsă în această situaţie dificilă? Cred că, mai întâi, trebuie să fie ajutată să înţeleagă că există o latură negativă în încercarea de a avea mereu succes. În al doilea rând, trebuie să i se atragă atenţia că nu e nevoie să ţintească spre 110% tot timpul – uneori este suficient doar un 80 sau 90% şi, astfel, poate avea o viaţă care să îi aducă satisfacţii. McClelland a descoperit că se poate evalua nivelul motivaţiei cu privire la realizări printr-un joc simplu pentru copii: *Aruncă inelul*. În jocul *Aruncă inelul* poţi alege unde să aşezi un mini-turn pe podea în faţa ta – la o distanţă de 90 de cm, 180 de cm, 270 de cm sau 360 de cm. Ai un inel de plastic şi trebuie să vezi dacă poţi nimeri mini-turnurile; cu cât îl nimereşti pe cel mai îndepărtat, cu atât primeşti mai multe puncte. Oamenii care au o dorinţă mai puternică de a se realiza se pricep foarte bine să ghicească distanţa până la ţinta cea mai îndepărtată şi reuşesc s-o nimerească. Ei îşi asumă riscuri inteligente. Aceştia pot face lucruri care par foarte riscante pentru alte persoane, dar s-au documentat înainte şi au toate informaţiile sau şi-au însuşit *know-how-ul* necesar pentru reuşită, iar abilităţile dobândite le sunt de folos pentru a-şi atinge obiectivul.

McClelland a descoperit că această trăsătură este foarte puternică în rândul oamenilor de afaceri de succes.

Îmi amintesc că, în urmă cu vreo câţiva ani, am luat parte la un forum de afaceri unde a avut loc o sesiune de prezentări ale unor tineri antreprenori din domeniul tehnologiei; fiecare dintre ei avea propria afacere. Unul se numea Razorfish, un cumpărător de spaţiu publicitar interactiv pe domeniul, nou la vremea aceea, numit „Web". Toată lumea a fost încântată de Razorfish la momentul respectiv – care a reprezentat începutul boomului tehnologic din anii '90 –, şi această companie a avut repede câştig de cauză pe piaţă. Pe atunci, Razorfish avea o capitalizare de piaţă mare, care s-a evaporat în momentul în care boomul tehnologic a trecut. Afacerea lui a fost cumpărată şi

vândută de câteva ori de-a lungul anilor.

Dar mai intrigat am fost de celălalt tânăr antreprenor din domeniul tehnologiei, a cărui nouă companie a obţinut mai puţină atenţie decât cea a lui Razorfish. De îndată ce am vorbit cu el, mi-am dat seama că era un exemplu clasic al profilului de antreprenor cu o mare dorinţă de a se realiza descris de McClelland: a învăţat cu plăcere în permanenţă pentru a-şi îmbunătăţi performanţa. Încă din timpul facultăţii, a stăpânit cunoştinţe de matematică referitoare la algoritmi pe care puţini alţii le-au înţeles, dar care au avut un puternic potenţial în domeniul Web-ului. Multora li s-a părut că îşi asuma nişte riscuri imense, dar el a avut mare încredere că va funcţiona. Şi-a făcut bine temele.

Puţini au auzit de mica sa afacere la momentul respectiv, iar eu am ţinut minte prezentarea datorită numelui amuzant. Compania a fost numită „Google" şi antreprenorul este Sergey Brin.

i

V

Performanţa optimă

Relaţia dintre stres şi performanţă este recunoscută în psihologie de secole. Aceasta se numeşte legea Yerkes-Dodson. Psihologii Yerkes şi Dodson nu aveau cum să ştie, în urmă cu o sută de ani, că ei de fapt urmăreau impactul axei HPA, circuitele care secretă hormoni de stres atunci când amigdala se declanşează.

Acesta este un alt mod de gândire cu privire la felul în care creierul funcţionează pentru a ajuta sau nu performanţele noastre – fie la locul de muncă, fie în procesul de învăţare, într-un sport sau în orice alt domeniu de activitate. Există trei stări principale descrise în legea Yerkes-Dodson: detaşarea, fluxul şi epuizarea. Fiecare dintre aceste stări are un impact puternic asupra capacităţii unei persoane de a-şi desfăşura activitatea la nivel maxim: detaşarea şi epuizarea împiedică eforturile, în timp ce fluxul le descătuşează.

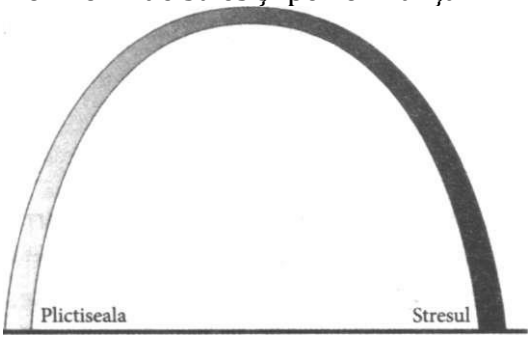
Impactul intensificării stresului asupra performanţei

Relaţia dintre stres şi performanţă, aşa cum se regăseşte în legea Yerkes-Dodson, arată că plictiseala şi detaşarea declanşează prea puţini hormoni de stres care provin de la axa HPA şi, de aceea, performanţa întârzie să se manifeste. Pe măsură ce devenim mai motivaţi şi mai angajaţi într-o situaţie, „stresul bun" ne aduce în zona optimă, unde dăm tot ce e mai bun din noi. În cazul în care provocările sunt prea mari şi

suntem copleşiţi, intrăm în zona de epuizare, locul unde nivelurile de hormoni de stres sunt prea mari şi pun o piedică în calea performanţei.

Detaşarea

Hormonii de stres şi performanţa



Performanţa

Nivel ridicat

Nivel scăzut

Nivel ridicat

Nivel scăzut

Peste tot la serviciu întâlnim oameni blocaţi în starea de detaşare: ei sunt plictisiţi de locul lor de muncă, le lipseşte inspiraţia şi sunt dezinteresaţi. Nu au niciun pic de motivaţie pentru a da ce e mai bun din ei şi fac doar atât cât e nevoie pentru a-şi păstra postul. Studii cu privire la motivarea angajaţilor constată că, în organizaţiile de top, sunt de zece ori mai mulţi lucrători pe deplin motivaţi de ceea ce fac decât cei care sunt detaşaţi, în timp ce în companiile de nivel mediu raportul este de un angajat nemotivat la fiecare doi angajaţi motivaţi[24]. Cei motivaţi sunt mai productivi, acordă mai multă atenţie clienţilor şi sunt mai loiali faţă de organizaţie.

Pe măsură ce trecem de la plictiseală spre zona optimă pe arcul de performanţă, creierul declanşează creşterea nivelului de hormoni de stres şi vom intra în zona „stresului bun", de unde preia ştafeta performanţa. Provocările – cum ar fi motivarea de a atinge un obiectiv sau invitaţia de a-ţi demonstra abilităţile cele mai bune sau cursa contra-cronometru a unei echipe pentru a respecta un termen-limită – ne ajută să ne direcţionăm atenţia şi să obţinem cele mai bune

---

[24] Motivare versus nemotivare: Compania Gallup, http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx.

rezultate la locul de muncă. „Stresul bun" ne determină să fim implicaţi, entuziasmaţi, motivaţi şi mobilizează suficienţi hormoni de stres, cortizol şi adrenalină – împreună cu substanţe chimice benefice din creier, cum ar fi dopamina – pentru a face treaba eficient. Cortizolul şi adrenalina au atât un impact de protecţie, cât şi unul dăunător, iar „stresul bun" mobilizează beneficiile acestora.

Epuizare însă atunci când cerinţele devin prea mari pentru ca noi să ne putem ocupa de ele, când presiunea ne copleşeşte – avem prea multe de făcut şi prea puţin timp pentru a le face intrăm în zona de „stres rău".

Dincolo de zona optimă, aflată în vârful arcului de performanţă, este un punct critic în care creierul secretă prea mulţi hormoni de stres, iar aceştia încep să ne afecteze capacitatea de a lucra, de a învăţa, de a inova, de a asculta şi de a planifica în mod eficient.

Costurile stresului cronic depăşesc limitele performanţei. În această zonă se dezvoltă ceea ce se numeşte, din punct de vedere tehnic, „sarcina alostatică" – însemnând că efectele nocive ale hormonilor de stres predomină. Niveluri prea ridicate ale acestor hormoni de stres pe perioade mari afectează funcţiile neuroendocrine şi creează dezechilibre ale sistemului imunitar şi nervos, aşa că suntem mai sensibili la boli şi nu putem gândi limpede. Dereglăm ceasul biologic al organismului nostru şi, din această cauză, ajungem să nu ne odihnim corespunzător.

Cu mult timp înainte de a auzi de axa HPA, pe vremea când eram student, am cercetat acest lucru în teza mea de doctorat. Am măsurat fiziologia oamenilor – monitorizând bătăile inimii şi nivelul de transpiraţie – în timp ce vizionau un film făcut pentru a încuraja muncitorii care lucrează cu lemn să folosească dispozitivele destinate protecţiei muncii. Există trei accidente în acest film, fiecare provocat de neîntrebuinţarea de către lucrători a echipamentului de siguranţă. În primul accident, Mack, unul dintre muncitori, împinge o bucată mare de placa/ într-un ferăstrău gigantic care are dinţi înfiorător de ascuţiţi – şi nu poartă echipamentul de siguranţă. Degetul său mare se îndreaptă direct spre acel ferăstrău. Dar Mack vorbeşte cu prietenul său, George, şi nu e atent. În timp ce degetul mare al lui Mack se apropie de ferăstrău, publicul conştientizează primejdia, după cum am putut să observ din ritmul cardiac şi după cât de mult transpirau oamenii. Am ştiut exact când degetul mare a atins ferăstrăul văzând

creşterea treptată a parametrilor amintiţi mai sus, pe măsură ce amigdala devenea ultra-activă.

Odată ce scena accidentului s-a terminat, bătăile inimii şi transpiraţia s-au diminuat, semn că oamenii începuseră să-şi revină. Dar apoi a avut loc accidentul următor şi, pentru că nu au avut suficient timp să-şi revină, reacţia lor la al doilea accident a fost şi mai puternică. La al treilea, datele au ieşit, literalmente, în afara graficului – în acele zile, foloseam creion şi hârtie, ceva de genul unui poligraf iar acul a zburat de pe hârtie la ultimul accident.

Aceasta este radiografia unei zile proaste. Reacţia crescută la stres se declanşează în zilele acelea în care, pentru că alarma nu a sunat şi ai dormit mai mult, vei întârzia la o întâlnire importantă. Apoi, copiii nu cooperează sau te certi cu partenerul tău, astfel încât pleci de acasă supărat şi ţâfnos. Pe urmă, maşina nu porneşte – un lucru mai frustrant ca altul – şi toate acestea se întâmplă înainte de a ajunge la locul de muncă. Hormonii de stres o iau razna.

Acest scenariu se potriveşte cu stresul de zi cu zi, una dintre cauzele clasice ale încărcăturii alostatice, care, în cazul în care se dovedeşte a fi de natură cronică, ne poate face mai sensibili la boli. Oamenii de ştiinţă au dovedit că, dacă ne confruntăm în mod repetat cu o serie de evenimente stresante, se instalează starea cronică de stres. De exemplu, neînţelegerile cu un coleg de serviciu reprezintă o sursă de stres cronic la care nu ne vom adapta niciodată. O altă cauză o constituie gândurile persistente şi recurente referitoare la anumite supărări – de exemplu, când ne trezim în mijlocul nopţii şi ne gândim obsesiv la ele – şi nu reuşim să reducem intensitatea stării de stres[25].

Oamenii de ştiinţă care studiază excitarea axei HPA au constatat că una dintre modalităţile cele mai de încredere pentru a genera cortizol şi adrenalină este simularea unei situaţii din viaţa reală – de exemplu, când se aplică pentru un job. Unor oameni care nu au un loc de muncă li se spune că vor avea parte de un training cu privire la procedura de a aplica pentru un post. Aceştia intră într-un laborator şi li se fac măsurători fiziologice, în timp ce trec prin ceea ce ei cred că este un interviu pentru angajare. De fapt, persoana cu care vorbesc

---

[25] McEwen B.S. (2000), „Allostasis and allostatic load: implications for neuropsychopharmacology", Neuropsychopharmacology 22 (2): pp. 108-124, doi: 10.1016/S0893-133X(99)00129-3.

face parte din echipa care se ocupă de experiment; aceasta începe să ofere un feedback negativ de natură nonverbală, privindu-şi interlocutorul cu dezgust, iar atunci când acesta începe să vorbească, merge mai departe, criticând persoana intervievată. Este de înţeles că o astfel de abordare activează în mod sigur axa HPA. Managerii şi supraveghetorii ar trtbui să fie conştienţi că asta se poate întâmpla cu angajaţii, dacă atunci când oferă feedback se axează numai pe ceea ce aceştia au greşit, mai degrabă decât pe ceea ce au făcut bine şi pe modul în care îşi pot îmbunătăţi activitatea.

La nivelul maxim de hormoni de stres, devenim copleşiţi, ceea ce afectează în mare măsură abilităţile noastre cognitive – de exemplu, în cazul matematicii şi vorbirii acestea pot să scadă cu 50%. Dacă sunteţi epuizaţi, veţi răspunde într-un mod rigid, inflexibil. Nu vă veţi putea adapta la situaţii noi şi nu vă veţi putea concentra, fiind uşor de distras.

Suprasolicitarea cronică poate afecta hipocampul, care joacă un rol crucial în învăţare: aici se află amintirile pe termen scurt, cum ar fi ceea ce tocmai am auzit sau citit, care sunt transformate în amintiri pe termen lung, pentru a ni le aminti mai târziu. Hipocampul este extraordinar de bogat în receptori ai cortizolului, deci capacitatea noastră de a învăţa este foarte vulnerabilă la stres. Dacă avem parte de stres constant în viaţa noastră, acest potop de cortizol deconectează reţele neuronale existente şi putem avea pierderi de memorie. Acest tip extrem de pierdere a memoriei a fost întâlnit în situaţii clinice, cum ar fi tulburările de stres posttraumatic şi depresia gravă.

Mai multe cercetări recente dezvăluie modul în care efectele biologice ale unui astfel de stres ne pun în pericol sănătatea în numeroase feluri[26]: stratul de grăsime abdominală creşte, la fel şi rezistenţa la insulină, organismul devine din ce în ce mai predispus la diabet, boli de inimă şi blocaje ale arterelor, iar eficacitatea sistemului imunitar are de suferit. Cortizolul degradează teaca de mielină care înveleşte căile nervoase, afectând transmiterea semnalelor de la o zonă a creierului la alta. Pe scurt, efectele neuronale, cognitive şi biologice ale stresului extrem sunt chiar mai mari decât s-a crezut.

---

[26] Stres şi sănătate: Bruce McEwen, The End of Stress as We Know It. Washington, DC: Joseph Henry Press, 2002.

Fluxul

Zona ideală, de performanţă optimă, pe arcul Yerkes-Dodson este cunoscută sub denumirea de „flux" în urma cercetărilor efectuate de Mihály Csikszentmihály la Universitatea din Chicago. Fluxul reprezintă nivelul cel mai ridicat autoreglării, valorificarea maximă a emoţiilor în serviciul performanţei sau al învăţării. În starea de flux ne canalizăm emoţiile pozitive într-o rezolvare energică a sarcinii. Atenţia noastră este sporită, iar noi simţim o bucurie spontană, uneori chiar şi extaz.

Conceptul de flux a rezultat din cercetările în care oamenii au fost rugaţi să descrie un moment în care s-au întrecut pe ei înşişi şi au obţinut cele mai bune rezultate. Au descris momentele dintr-o gâmă largă de situaţii, de la baschet şi balet până la şah şi neurochirurgie. Şi, indiferent de context, starea de bază descrisă a fost una şi aceeaşi.

Caracteristicile principale ale fluxului includ: concentrare de excepţie; o flexibilitate rapidă în a răspunde la provocări aflate în continuă schimbare; a te folosi de toate capacităţile pentru a îndeplini o sarcină şi a face cu plăcere ceea ce faci – a te bucura la maximum de tot. Acest ultim lucru sugerează că, dacă scanarea creierului ar fi fost efectuată pe oameni în timp ce se aflau în starea de flux, ne-am fi putut aştepta să se înregistreze o activitate notabilă în prefrontalul stâng; dacă chimia creierului ar fi fost testată, am fi descoperit probabil niveluri mai ridicate ale compuşilor ce stimulează starea de spirit pozitivă şi performanţele, unul dintre ei fiind dopamina.

Această zonă optimă de performanţă a fost numită „stare de armonie neuronală", când regiuni disparate ale creierului sunt sincronizate şi lucrează împreună. Este considerată o stare de maximă eficienţă cognitivă[27]. „A porni fluxul" vă permite să folosiţi la cel mai înalt nivel orice talent pe care-l aveţi.

Oamenii care stăpânesc un domeniu de expertiză şi care-şi desfăşoară activitatea într-un mediu de excepţie au o practică de minimum 10.000 de ore şi au performanţe excepţionale[28]. Atunci

---

[27] Eficienţa cognitivă: Antonio Damasio, „Subcortical and cortical brain activity during the feeling of self-generated emotions", Nature Neuroscience, 3,2002, pp. 1049-1056.

[28] Despre măiestrie în: K. Anders Ericsson, „The search for general abilities and basic capacities: Theoretical implications from the modifiability and complexity of

când astfel de experţi îşi folosesc abilităţile, oricare ar fi ele, nivelurile de excitare a creierului tind să devină mai mici în cazul lor, ceea ce sugerează că, pentru ei, această activitate deosebită a devenit acum relativ simplă, chiar şi la un nivel de top.

Un studiu mai vechi asupra creierului a sugerat că, în timp ce oamenii sunt în starea de flux, sunt activate numai acele zone ale creierului relevante pentru activitatea propusă. Acest lucru se află în contrast cu creierul unei persoane care este plictisită; atunci se constată că activarea neuronală este împrăştiată aleatoriu şi nu există o delimitare clară a activităţii în ariile cerebrale relevante pentru sarcina respectivă, în creierul unei persoane stresate veţi găsi activitate intensă în circuitele emoţionale, care este irelevantă pentru sarcina propusă şi care sugerează o stare anxioasă de distragere.

O organizaţie va fi una de top în măsura în care angajaţii pot contribui cu abilităţile lor utilizate la capacitate maximă. Cu cât există mai multe momente de flux sau se rămâne în zona de implicare şi motivaţie, cu atât mai bine. Există mai multe căi de a ajunge la flux:

Ajustaţi cererile pentru a se potrivi abilităţilor persoanei care se va ocupa de ele. Dacă gestionaţi munca oamenilor, încercaţi să măsurafi nivelul lor optim de provocare. Dacă ei nu-şi asumă sarcinile de lucru, încercaţi să faceţi în aşa fel încât munca lor să fie mai interesantă – de exemplu, daţi-le sarcini de lucru pe care nu le au de făcut în mod obişnuit şi care să îi provoace şi să îi scoată din zona lor de confort. În cazul în care se simt copleşiţi, reduceţi cererea şi oferiţi-le mai mult sprijin (fie emoţional, fie logistic).

Practicaţi o expertiză relevantă pentru a creşte abilităţile necesare unui nivel mai ridicat al calităţii muncii.

Îmbunătăţiţi-vă abilităţile de concentrare, astfel încât să puteţi acorda mai multă atenţie sarcinilor de lucru, pentru că atenţia în sine este o cale către flux.

În cele din urmă, trebuie să observăm când noi – sau alţii – am părăsit zona de stres pozitiv şi de performanţe uimitoare, astfel încât

---

mechanisms mediating expert performance", în The Psychology of Abilities, Expertise, and

Competencies, Robert Sternberg Elena Grigoenko (ed.). New York: Cambridge University Press, 2003.

să putem aplica remediul necesar. Există mai mulţi indicatori pentru a urmări acest lucru. Cel mai evident este un declin de performanţă: nu-ţi poţi îndeplini sarcina la fel de bine, indiferent de ce test foloseşti pentru evaluarea ei. Alte semne sunt atenţia hoinară, pierderea concentrării sau plictiseala. Şi există mai multe indicii subtile care pot apărea în cazul unei descreşteri notabile a performanţei. De exemplu, cineva care pare a fi deconectat, în comparaţie cu modul în care face lucrurile în mod normal, sau care pare a fi foarte rigid în modul de a răspunde, mai degrabă decât a lua în considerare diferite alternative, sau care este capricios şi uşor perturbabil – oricare dintre aceşti factori poate semnala că anxietatea deteriorează eficienţa cognitivă.

Formula de suscitare a stării de flux include găsirea unui echilibru între cerinţele situaţiei şi abilităţile unei persoane – de foarte multe ori, fluxul are loc atunci când suntem provocaţi să ne folosim abilităţile la capacitate maximă. Dar când anume va fi atins acest punct optim variază foarte mult de la o persoană la alta. Vorbeam despre flux şi despre arcul de performanţă cu un pilot militar. El mi-a spus că ceea ce ar fi o zonă de uzură extremă pentru majoritatea oamenilor este, în cazul piloţilor, punctul de intrare în flux. Dar asta se întâmplă deoarece, pentru a fi apt ca pilot militar, timpul de reacţie trebuie să fie în 99-a percentilă – o viteză de reacţie aproape supraomenească. El a zis: „Noi funcţionăm pe bază de adrenalină” şi în acest lucru constă distracţia pentru ei.

O strategie generală pentru creşterea probabilităţii de a intra în starea de flux este de a practica în mod regulat metode care îmbunătăţesc concentrarea şi care te relaxează din punct de vedere fiziologic. Tratează aceste metode ca reprezentând o rutină – fă-le în fiecare zi sau de cât mai multe ori posibil. De exemplu, mie îmi place să meditez în fiecare dimineaţă şi cred că asta mă ajută să rămân într-o stare pozitivă – sunt calm şi am o mult mai bună putere de concentrare pe parcursul zilei. Dacă aveţi un loc de muncă unde nivelul de stres este mare, vă puteţi bucura de beneficii dacă le permiteţi în mod regulat creierului şi corpului să se recupereze şi să se relaxeze. Meditaţia este doar una dintre multele metode pentru a te relaxa; cheia este să găsiţi una care vă place şi pe care să o practicaţi în mod regulat.

Orice lucru care ne relaxează cu adevărat ne ajută. Nu înseamnă că ar trebui să practicaţi jogging în timp ce vă faceţi griji cu privire la

fiecare lucru care nu merge bine – aceasta nu este relaxare. Mă refer la joaca împreună cu copiii sau la plimbatul câinelui, la o partidă de golf sau orice altceva ce vă va ajuta să vă relaxaţi. Cu cât întrerupeţi mai mult ciclul de captare a prefrontalului drept de către amigdală, cu atât veţi avea libertatea necesară pentru a activa circuitele benefice ale cortexului prefrontal stâng.

Dacă veţi practica regulat o tehnică precum *mindfulness*, această activare ridicată a excitării emisferei stângi tinde să devină mai intensă în timp şi cea mai mare schimbare pare a avea loc în primele luni de practică. Până în prezent, cele mai relevante informaţii cu privire la această schimbare prefrontală de la dreapta la stânga au fost obţinute de Davidson în studiul realizat împreună cu Jon Kabat-Zinn: oameni care lucrau în condiţii de stres intens au fost puşi să practice tehnica *mindfulness*. Ei repetă în prezent acest studiu pentru a fi siguri că este replicabil şi pentru a înţelege mai bine condiţiile care facilitează beneficiile unei practici cum este *mindfulness*. Cât de des sau de cât timp este nevoie să exersezi această tehnică pentru a vedea schimbări neuronale sau fizice? Beneficiază unii oameni mai mult decât alţii de pe urma acestei practici? Acestea sunt exemple de întrebări pentru care avem nevoie de mai multe cercetări în domeniu înainte de a răspunde.

O altă întrebare, în afară de beneficiile antistres, este: cum se pot dezvolta abilităţile de concentrare? Concentrarea este o abilitate mintală, iar fiecare abilitate poate fi îmbunătăţită prin exerciţiu. Dar, odată cu mărirea numărului de factori care ne distrag atenţia şi cu care ne confruntăm toţi în zilele noastre, aceasta devine o problemă crucială la locul de muncă. Cu cât suntem mai distraşi, cu atât suntem mai puţin eficienţi.

Neurologi, precum Davidson, îşi îndreaptă atenţia către metodele clasice de meditaţie, care sunt, din punct de vedere cognitiv, exerciţii de concentrare a atenţiei. Există numeroase metode de meditaţie în tradiţiile spirituale europene şi asiatice; multe pot fi văzute, în esenţă, ca modalităţi de îmbunătăţire a puterii de concentrare (pe lângă funcţia lor spirituală). Regula de bază a tuturor tehnicilor de îmbunătăţire a concentrării este de a te fixa pe A şi, ori de câte ori mintea rătăceşte la subiecte de altă natură ca B sau C, D, E, F, când îţi dai seama că a rătăcit, adu-o din nou înapoi în punctul A. De fiecare dată când mintea rătăcitoare se întoarce înapoi la o stare de

concentrare, starea muşchiului de concentrare se îmbunătăţeşte. E ca şi cum te-ai afla într-o maşină Nautilus şi ai face exerciţii cu un muşchi, doar că te ocupi de un muşchi al minţii: atenţia.

Creierul social

„MINDSIGHT" ESTE TERMENUL PE CARE DOCTORUL

Daniel Siegel, director al Institutului Mindăight de la UCLA, îl foloseşte pentru a numi capacitatea minţii de a se vedea pe sine. Munca sa oferă argumente în favoarea ideii că circuitele creierului utilizate pentru autocontrol şi cunoaştere de sine simt în mare măsură identice cu cele folosite pentru a cunoaşte o altă persoană[29]. Cu alte cuvinte, conştientizarea realităţii interioare a unei alte persoane şi a propriei persoane reprezintă, într-un fel, acte de empatie. Siegel, un bun prieten şi om de ştiinţă deschizător de drumuri în cercetare, este fondatorul unui nou domeniu de studiu – neurobiologia interpersonală, care a apărut recent ca ştiinţă şi a descoperit creierul social.

Creierul social include o multitudine de circuite, toate proiectate pentru a se conecta cu creierul altei persoane şi pentru a interacţiona cu acesta. Creierul social este o descoperire relativ nouă în neuroştiinţă, deoarece, în trecut, cercetarea creierului uman a însemnat studierea unui creier aflat în corpul unei singure persoane. În ultimii cinci, zece ani, a început studierea simultană a doua creiere, în timp ce persoanele respective interacţionau, şi acesta a fost punctul de început pentru o vastă panoplie de descoperiri.

„Neuronii-oglindă" constituie descoperirea-cheie. Ei acţionează precum un WIFI neuronal care conectează un creier cu un altul. Există mai multe poveşti despre modul în care au fost descoperiţi. Preferata mea e cea care s-a petrecut într-un laborator din Italia, unde a fost cartografiat cortexul motor al maimuţelor, acea parte a creierului care face corpul să se mişte. Ei monitorizau câte un neuron pe rând şi aveau în vedere neuronii care făceau doar un singur lucru şi niciodată nu reacţionau atunci când maimuţa făcea şi altceva. Într-o zi, se uitau la o celulă din creierul maimuţei care acţiona doar atunci când aceasta îşi ridica braţul şi au fost surprinşi să vadă că celula creierului era

---

[29] Daniel Siegel, The Mindful Brain: Reflections and Attunement in the Cultivation of Wellbeing. New York: Norton, 2007.

activată, dar maimuţa nu se mişcase.

Apoi, şi-au dat seama ce se întâmpla: fusese o zi caniculară şi un asistent de laborator îşi cumpărase o îngheţată şi stătea în picioare în faţa acelei cuşti. De fiecare dată când acesta ridica braţul pentru a gusta din îngheţată, un neuron al maimuţei, menit să ridice braţul, făcea acelaşi lucru. Şi astfel am ajuns să înţelegem că, de fapt, creierul uman este presărat cu neuroni-oglindă şi că ei activează în noi exact ceea ce vedem în ceilalţi: emoţiile lor, mişcările lor, ba chiar şi intenţiile lor**30**, i

Această descoperire ar putea explica de ce emoţiile sunt contagioase. În psihologie, se ştia despre această „contaminare" de zeci de ani, datorită experimentelor în care doi străini vin într-un laborator şi completează o listă de verificare pentru starea de spirit. Apoi, ei stau în tăcere, uitându-se două minute unul la altul. După aceea, completează aceeaşi listă de verificare. Dintre cei doi, persoana care este mai expresivă emoţional îi va transmite emoţiile sale celeilalte, iar acest lucru se întâmplă într-o tăcere totală, în doar două minute.

Cum anume s-a putut întâmpla acest lucru a fost însă o enigmă. Psihologii s-au întrebat care ar putea fi mecanismul pentru contaminare. Acum ştim: responsabili sunt neuronii-oglindă (şi alte zone, cum ar fi insularul, care contorizează senzaţiile din întregul corp), ceea ce echivalează cu existenţa unei conexiuni de la un creier la altul. Acest canal de comunicare denotă că există un context emoţional în fiecare dintre interacţiunile noastre, care este extrem de important pentru orice se întâmplă la un moment dat.

De exemplu, să luăm un studiu în care oamenilor li s-a dat feedback cu privire la performanţă – fie negativ, fie pozitiv. În cazul în care s-a dat un feedback negativ pe un ton foarte cald, pozitiv şi optimist, oamenii au ieşit de acolo simţindu-se destul de bine în privinţa interacţiunii avute cu interlocutorul. În cazul în care s-a dat un feedback pozitiv pe un ton foarte rece, critic, ei au plecat cu un sentiment negativ, chiar dacă a fost vorba despre un feedback pozitiv.

---

[30] Neurologii nu au căzut încă de acord asupra localizării neuroni - lor-oglindă în creier. Unii sunt de părere că aceştia se găsesc în

cortexul motor, în timp ce alţii sunt convinşi că sunt răspândiţi în toate zonele creierului.

Astfel, este evidentă importanţa contextului emoţional, care este, în multe moduri, mult mai puternic decât interacţiunea vizibilă, exterioară, pe care o avem.

Toate acestea înseamnă că avem un impact constant asupra stărilor creierului altor persoane. În modelul meu de IE, „gestionarea relaţiilor" înseamnă, la acest nivel, că suntem responsabili pentru modul în care influenţăm sentimentele celor cu care interacţionăm – în bine sau în rău. În acest sens, abilităţile de relaţionare presupun şi gestionarea stărilor cerebrale ale altor persoane.

Acest fapt te face să întrebi: cine trimite emoţiile care trec de la o persoană la cealaltă şi cine le primeşte? în cadrul unui grup de colegi cu acelaşi statut, expeditorul tinde să fie persoana cea mai expresivă emoţional. Dar în grupuri în care există diferenţe de putere – în clasă, la locul de muncă, în cadrul companiilor în general – persoana cea mai puternică este expeditorul şi cea care determină starea emoţională pentru restul grupului.

În orice grup se acordă atenţie la ceea ce face şi spune cea mai puternică persoană din acel grup. Există mai multe studii care arată că, de exemplu, dată liderul unei echipe este într-o stare de spirit pozitivă, aceasta se răspândeşte şi în rândul celorlalţi angajaţi şi, astfel, se îmbunătăţeşte performanţa grupului. În cazul în care liderul are o stare de spirit negativă, aceasta se răspândeşte în acelaşi mod, iar performanţa grupului are de suferit. Acest lucru s-a constatat în grupuri care luau decizii de afaceri căutând soluţii creative – chiar ridicând un cort împreună.

O astfel de contaminare emoţională se petrece de fiecare dată când oamenii interacţionează, fie într-o pereche, fie într-o echipă sau o organizaţie. La un eveniment sportiv sau la o piesă de teatru, acest lucru este cât se poate de evident, având în vedere că publicul are, în acelaşi timp, trăiri asemănătoare. Acest lucru se întâmplă datorită creierului social, prin circuite precum sistemul de neuroni-oglindă. Contaminarea emoţională de la o persoană la alta funcţionează în mod automat, instantaneu, inconştient şi în afara controlului nostru.

Există un studiu realizat la Spitalul General din Massachusetts, de la Facultatea de Medicină Harvard, pe medici şi pacienţi în timpul unei sesiuni de psihoterapie. Interacţiunea dintre ei a fost filmată şi fiziologia le-a fost monitorizată. Ulterior, pacienţii au vizionat înregistrarea, identificând momentele în care au simţit că doctorul

empatizează cu ei – atunci, ei s-au simţit auziţi şi înţeleşi, faţă de senzaţia unei lipse de conexiune, când se gândeau: „Medicul meu nu mă înţelege, lui nu-i pasă de mine". În acele momente în care pacienţii nu s-au simţit în largul lor nu a existat nicio activitate în fiziologia lor. Dar, când pacientul a spus: „Da, am simţit o legătură reală cu doctorul", fiziologia lor a reacţionat, ca un dans în doi. A existat, de asemenea, o coordonare fiziologică, când bătăile inimii medicului şi ale pacientului aveau loc în acelaşi timp.

Acest studiu reflectă bazele fiziologice ale relaţiilor dintre oameni. Există trei ingrediente ale unei relaţii interumane[31]. Primul este să acorzi atenţie deplină. Fiecare persoană trebuie să i se dedice pe deplin celeilalte, lăsând la o parte orice element perturbator. Al doilea este sincronizarea nonverbală. Dacă doi oameni într-adevăr interacţionează bine şi se observă această interacţiune fără a acorda atenţie conversaţiei (cum ar fi vizionarea unui film fără coloană sonoră), veţi vedea că mişcările lor sunt aproape coregrafice, ca un dans. O astfel de sincronizare este orchestrată de un set de neuroni, numiţi oscilatori, care determină modul în care corpul nostru se mişcă în relaţie cu un alt corp (sau orice alt obiect) [32].

Al treilea ingredient este optimismul. Este un fel de mini-flux, un vârf al relaţionării interpersonale – mă aştept ca studii în domeniu să arate că există excitare în prefrontalul stâng pentru ambele persoane. Aceste momente de chimie interpersonală au loc atunci când lucrurile se desfăşoară în cele mai bune condiţii, indiferent de ceea ce facem împreună.

Un articol din *Harvard Business Review* numeşte acest tip de interacţiune „un moment uman"[33]. Cum să ai „un moment uman" la locul de muncă? Trebuie să laşi deoparte orice altceva şi să-i acorzi atenţie deplină persoanei care este lângă tine. Iar asta deschide calea către relaţie, în cazul în care fluxul emoţional este în tandem. Atunci

---

[31] Cele trei ingrediente ale relaţiilor interumane: Linda Tjfkle-Degnan şi Robert Rosenthal, „The Nature of Rapport and its Nonverbal Correlates", Psychological Inquiry 1, nr. 4 (1990), pp. 285-293.

[32] Despre neuronii oscilatori: R. Port şi T. Van Gelder, Mind and Motion: Explorations in the Dynamics of Cognition. Cambridge: Mass: MIT Press, 1995.

[33] „Momentul uman": Edward Hallowell, „The Human Moment at Work", Harvard Business Review, 1 ianuarie 1999.

când fiziologia ta se sincronizează cu a altcuiva, simţi apropiere, căldură şi conectare. Poţi înţelege acest „moment uman" în termeni de fiziologie, dar şi de experienţă, pentru că, în acele momente de chimie, ne simţim bine alături de cealaltă persoană. Iar acea persoană se simte bine cu noi.

Creierul social online

Natura a proiectat creierul social pentru interacţiunea faţă în faţă, nu pentru mediul online. Cum interacţionează creierul social atunci când noi stăm în faţa unei camere video în loc să stăm în faţa unei alte persoane? Un prim indiciu al problemelor acestui mod de comunicare a fost clar încă de la începutul existenţei Internetului, pe vremea când doar oamenii de ştiinţă îşi trimiteau e-mailuri, în reţeaua ARPANET de calculatoare. Acest indiciu a fost reacţia impulsivă online (*flaming*[34]). Reacţia impulsivă online se produce atunci când cineva este un pic supărat – sau foarte supărat – având amigdala „la cârmă", scrie cu furie un mesaj şi apasă pe butonul „trimite" înainte de se a gândi exact la ceea ce a scris, iar deturnarea „loveşte" cealaltă persoană ajungându-i în inbox. Termenul tehnic pentru o astfel de situaţie este „dezinhibare cibernetică" – deconectarea dintre creierul social şi monitorul video eliberează amigdala de sub controlul obişnuit, raţional, al zonelor prefrontale.

Creierul social nu are nicio posibilitate de a primi feedback în mediul online, aceasta fiind dinamica neuronală din spatele acestei situaţii: dacă nu sunteţi în direct şi faţă în faţă într-o teleconferinţă, circuitele sociale nu au niciun punct de intrare. Nu se ştie cum reacţionează cealaltă persoană, astfel că nu poate ghida un răspuns din partea noastră – nu poate spune: „Fă acest lucru, nu face acest lucru" –, cum se întâmplă în mod automat şi instantaneu în cazul interacţiunii faţă în faţă. În loc să acţioneze ca un radar social, creierul social nu spune nimic – şi lasă amigdala să ia controlul dacă are loc o deturnare.

Chiar şi un apel telefonic oferă acestor circuite indicii emoţionale ample prin tonul vocii, totul pentru a înţelege faţeta emoţională a ceea ce spui. Dar unui e-mail, de exemplu, îi lipsesc toate aceste posibilităţi.

---

[34] Flaming — termen folosit pentru a desemna interacţiuni ostile şi agresive, bazate pe mesaje scrise transmise prin intermediul calculatorului (e-mail, chat, forumuri etc.). (N.red.)

Am vorbit recent cu un consultant din Europa, căutat de două companii din domeniul tehnologiei care lucrau pentru a dezvolta împreună o nouă linie de produse. Au existat două echipe de ingineri, fiecare în propria clădire, în zone diferite ale oraşului. Ei nu s-au întâlnit, ci doar au comunicat prin e-mailuri. Acest mod de comunicare nu a fost lipsit de urmări: proiectul nu dădea rezultate. Aşa că, ce s-a gândit consultantul? A pus cele două grupuri la un loc două zile în afara mediului de muncă, pentru că inginerii să se cunoască personal.

Un motiv pentru care această interacţiune în persoană contează atât de mult pentru comunicarea în mediul online are de-a face cu legătura dintre creierul social şi camera video.

Când ne aflăm în faţa tastaturii şi considerăm că un mesaj este pozitiv şi apăsăm butonul „trimite", ceea ce nu conştientizăm la nivel neuronal este faptul că toate indiciile nonverbale – expresia feţei, tonul vocii, gesturile şi aşa mai departe – rămân cu noi. Există o tendinţă negativă de interpretare a e-mailurilor: atunci când expeditorul crede că e-mailul său transmite un mesaj pozitiv, receptorul tinde să-l vadă ca fiind neutru. În cazul în care expeditorul crede că e neutru, receptorul tinde să-l interpreteze ca fiind oarecum negativ. Marea excepţie este atunci când cunoşti bine persoana; această legătură învinge tendinţa negativă de interpretare a mesajelor.

Clay Shiricy, care studiază reţelele sociale şi web-ul la Universitatea din New York, mi-a vorbit despre o echipă internaţională de securitate bancară care trebuia să funcţioneze 24 de ore în fiecare zi. El a spus că, pentru ca această echipă să funcţioneze bine, a fost important să folosească ceea ce el numeşte modelul arborelui banyan, în care membrii-cheie ai fiecărui grup se întâlnesc cu membrii-cheie ai celorlalte grupuri, astfel încât, în caz de urgenţă, se pot reuni rapid şi pot evalua corect mesajul trimis de fiecare grup. Dacă cineva din grupul care a primit mesajul o cunoaşte bine pe persoana respectivă sau are acolo o persoană de contact pe care o poate întreba despre expeditorul mesajului, atunci grupul care a recepţionat mesajul poate aprecia mai bine cât de mult se poate baza pe informaţia primită.

Marele avantaj al web-ului, desigur, este ceea ce s-ar putea numi „creierul 2.0". După cum subliniază Shirky, potenţialul reţelelor sociale

de a multiplica capitalul nostru intelectual este enorm[35]. Este un fel de super-creier, un creier extins în lumea web-ului.

Termenul „IQ de grup" se referă la suma totală a celor mai bune aptitudini ale fiecărei persoane dintr-o echipă sau dintr-un grup, care şi-a adus contribuţia în cadrul unei sarcini de lucru la capacitate maximă. Se pare că un factor care face ca IQ-ul colectiv să fie mai puţin eficient este lipsa armoniei interpersonale în cadrul grupului. Vanessa Druskat, de la Universitatea din New Hampshire, a studiat ceea ce ea numeşte „EQ-ul de grup" – lucruri precum: capacitatea de a rezolva conflicte în cadrul grupului sau aceea de a le face să iasă la suprafaţă, un nivel ridicat de încredere şi înţelegere reciprocă. Cercetarea ei arată că grupurile cu cea mai mare inteligenţă emoţională colectivă le depăşesc pe celelalte grupuri.

Dacă ţinem cont de toate acestea în cazul grupurilor care lucrează împreună în mediul online, un principiu de funcţionare de bază este acesta: cu cât vin mai multe canale spre creierul social, cu atât se coordonează mai bine. În cazul unei videoconferpţe aveţi parte de repere vizuale, corporale şi auditive. Chiar dacă este un apel telefonic, vocea este extraordinar de bogată în repere emoţionale. În orice caz, dacă lucraţi împreună doar pe baza informaţiilor scrise, este indicat să o cunoaşteţi bine pe cealaltă persoană sau cel puţin să ştiţi câte ceva despre ea, cu scopul de a avea un context pentru citirea mesajelor primite, astfel încât să puteţi depăşi tendinţa negativă de interpretare a mesajelor scrise. Cel mai bine este să părăsiţi biroul pentru a vă întâlni cu persoana respectivă şi să staţi de vorbă.

*

V.

Tipuri de empatie

Abilitatea de bază în conştiinţa socială este empatia – a simţi ceea ce gândesc şi simt ceilalţi, fără ca ei să exprime asta în cuvinte. Noi le trimitem continuu semnale altora cu privire la sentimentele noastre prin tonul vocii, expresia facială, gesturi, precum şi prin numeroase alte canale nonverbale. Oamenii diferă foarte mult cu privire la cât de bine pot citi aceste semnale.

---

[35] Clay Shirky, Here comes Everybody. New York: Penguin Press, 2008.

Există trei tipuri de empatie: empatia cognitivă, empatia emoţională şi preocuparea empatică.

Prima este empatia cognitivă: ştiu cum vezi tu lucrurile, pot să urmăresc perspectiva ta. Managerii înzestraţi cu acest tip de empatie sunt capabili să obţină performanţe mai bune decât era de aşteptat din partea angajaţilor, deoarece aceştia pot exprima lucrurile în aşa fel încât oamenii să le poată înţelege – şi asta îi motivează. Directorii cu un nivel ridicat de empatie cognitivă tind să se descurce mai bine în relaţiile cu partenerii străini, pentru că aceştia percep mai repede regulile nescrise ale unei alte culturi.

Al doilea tip este empatia emoţională: simt ceea ce simţi şi tu. Aceasta este baza pentru relaţiile şi chimia interumane. Oamenii care excelează la capitolul empatie emoţională sunt buni consilieri, profesori, manageri în relaţiile cu clienţii şi lideri de grup datorită abilităţii de a simţi rapid cum reacţionează ceilalţi.

Al treilea tip este preocuparea empatică: simt că ai nevoie de ajutor şi, în mod spontan, sunt gata să ţi-l ofer. Oamenii care au o astfel de empatie sunt buni membri într-un grup, într-o organizaţie sau o comunitate, ei se oferă să ajute în mod voluntar când este necesar.

Empatia reprezintă fundaţia compasiunii. Trebuie să simţi prin ce trece o altă persoană pentru a simţi compasiune pentru cei din jur. Etapele parcurse diferă de la preocuparea strictă faţă de propria persoană (caz în care nu-i observăm pe ceilalţi) până la a-i observa pe alţii şi a fi empatici cu ei, pentru a le înţelege nevoile şi a da dovadă de preocupare empatică – şi apoi apar sentimentele de compasiune, când îi ajutăm pe ceilalţi.

Tipurile diferite de empatie par să se bazeze pe circuite distincte ale creierului. Empatia emoţională, de exemplu, a fost studiată de către Tania Singer, neurolog la Institutul Max Planck dinGermania [36]. Singer consideră rolul insularului cheia către empatie (vă amintiţi că insularul a fost unul dintre domeniile neuronale identificate ca fiind esenţiale pentru inteligenţa emoţională). Insularul detectează semnale de la întregul corp. Când empatizăm cu cineva, neuronii-oglindă reflectă starea persoanei de

---

[36] C. Lamm, C. & T. Singer, „The role of anterior insular cortex in social emotions", Brain Structure & Function, 241 (5-6), 2010, pp. 579-951.

lângă noi. Zona anterioară a insularului este cea care citeşte datele şi identifică starea respectivă.

Singer constată că citirea emoţiilor celorlalţi înseamnă, la nivel cerebral, ca mai întâi să identificăm acele emoţii în noi înşine; insularul se aprinde atunci când îşi fac apariţia propriile noastre senzaţii[37]. Singer a făcut studii cu tehnica rezonanţei magnetice pe cupluri – de exemplu, unuia dintre parteneri i se scanează creierul în timp ce urmăreşte cum celălalt partener este pe cale să sufere un şoc. În momentul în care partenerulobservator vede acest lucru, se activează acea parte a creierului său ca în cazul în care ar suferi acel şoc în realitate, nu ca şi când doar şi-ar privi partenerul.

Paul Ekman, expert mondial în exprimarea facială a emoţiilor, este cercetătorul care a inspirat serialul *Lie to Me*; personajul principal rezolvă crime prin detectarea modului în care oamenii simt cu adevărat mai degrabă decât să cerceteze ceea ce încearcă ei să ascundă. El detectează minciunile prin intermediul unor subtile indicii nonverbale prin care oamenii îşi dezvăluie adevăratele sentimente. Ekman a proiectat un program de formare (care implică circuitul neuroni-oglindă – insular) care ne permite să citim expresiile faciale ale unei persoane în doar o cincime de secundă, un timp prea scurt pentru o identificare conştientă a acestora. Prin acest training, oamenii pot să-şi îmbunătăţească abilitatea de a citi emoţiile trecătoare, dar revoltătoare, de pe faţa cuiva – şi pot învăţa acest lucru în aproximativ o oră.

Pentru a dezvolta abilităţi empatice mai bune, o soluţie este trainingul lui Ekman. Dar, pentru a dezvolta empatia cognitivă, obţinerea de feedback cu privire la ceea ce gândeşte altă persoană este recomandată pentru a-ţi verifica bănuielile. O altă metodă pentru stimularea empatiei este să pui nişte oameni să vizioneze un video sau

---

[37] Tania Singer et al., „A common role of insula in feelings, empathy and uncertainty", Trends in Cognitive Sciences, 13, 8, 2009, pp. 334—340. Singer sugerează că drumul către empatia emoţională se realizează prin insular în tandem cu neuronii-oglindă. Dar când vine vorba de empatia cognitivă, zonele corticale au un rol mai mare — partea creierului care gândeşte. Iar cu privire la preocuparea empatică, m-aş aştepta să fie implicate aceleaşi circuite ca în cazul empatiei emoţionale, împreună cu unele circuite din zonele motorii şi premotorii care sunt responsabile de începerea unei acţiuni.

un film fără sonor şi să ghicească emoţiile personajelor, verificând apoi presupunerile lor cu ceea ce se întâmplă de fapt. Cu alte cuvinte, oferind circuitelor neuronale active în empatie feedbackul cu privire la modul în care altă persoană simte sau gândeşte cu adevărat, le ajutăm pe acestea în procesul de învăţare.

Diferenţele de gen

Există mai multe studii cu privire la diferenţele de gen în IE. Femeile tind să aibă punctaje mai mari decât bărbaţii când vine vorba de inteligenţa emoţională, dar acest lucru este valabil doar în general şi există date contradictorii în această privinţă.

De notat: atunci când vorbim despre diferenţele de gen în domeniul studiilor comportamentale, vorbim despre curbe ale distribuţiei normale care se întrepătrund. De exemplu, una dintre abilităţile la care femeile deţin un avantaj faţă de bărbaţi este empatia emoţională, dar acest lucru nu înseamnă că un anumit bărbat nu poate fi la fel de empatie emoţional precum cea mai empatică dintre femei. Abilităţile care tind să aibă cote mai mari în cazul bărbaţilor au legătură cu autocontrolul emoţional, dar, din nou, acest lucru nu înseamnă că o femeie nu poate atinge aceleaşi valori. Astfel de probleme se pun doar atunci când vorbim despre diferenţe statistice semnificative.

Neurologul Tania Singer are noi informaţii despre acest subiect. Ea a studiat două sisteme emoţionale: unul pentru empatie cognitivă şi altul pentru empatie emoţională. Singer spune că femeile tind să aibă un sistem de neuroni-oglindă mai bine dezvoltat şi, astfel, se bazează mai mult pe el decât bărbaţii în cazul semnelor de empatie. Bărbaţii, în schimb, tind să experimenteze o explozie a sistemului de neuroni-oglindă, după care trec în starea de rezolvare a problemelor.

Există un alt mod de a privi diferenţele de gen masculin-feminin în IE. Acesta i se datorează lui Simon Baron-Cohen, de la Universitatea Cambridge, care spune că există un „creier feminin la superlativ" ce înregistrează o activitate intensă a neuronilor-oglindă şi este înzestrat cu empatie emoţională – dar nu este foarte bun la analize sistemice. În schimb, „creierul masculin la superlativ" excelează la capitolul sisteme de gândire şi nu atunci când este vorba de empatie emoţională[38].

---

[38] Simon Baron-Cohen, The Essential Difference: Men, Women and the Extreme

Aceste tipuri de creier se află la extremele îndepărtate ale curbei distribuţiei normale, cei mai mulţi dintre noi aflându-se undeva la mijloc. Cu toate acestea, el nu spune că toţi bărbaţii au „creiere masculine" şi că toate femeile au „creiere feminine". Sunt şi femei care „se descurcă bine" la capitolul sisteme de gândire, la fel cum există bărbaţi „care se descurcă bine" la capitolul empatie emoţională.

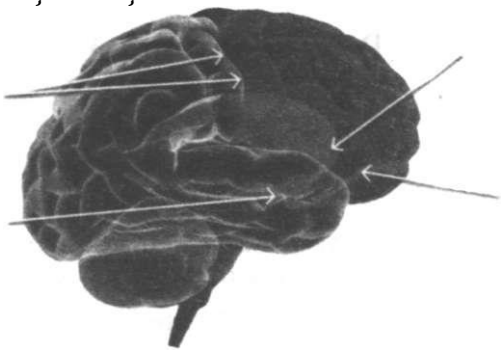
Colega mea Ruth Malloy, de la Hay Group din Boston, a analizat diferenţele de gen pe baza Inventarului de Competenţe Sociale şi Emoţionale (pe ctre eu l-am co-proiectat). Analiza lui Ruth a arătat că, în timp ce, în general, veţi găsi diferenţe de gen între anumite competenţe, atunci când vă uitaţi doar la „elite" (oameni de top cu privire la performanţa în afaceri), aceste diferenţe se estompează. Bărbaţii sunt la fel de buni ca femeile şi viceversa.

Asta îmi aminteşte de o observaţie făcută de Frans de Waal, un om de ştiinţă care studiază comportamentul primatelor la Centrul Naţional Yerkes din Atlanta. El a descoperit că, atunci când un cimpanzeu vede un alt cimpanzeu care se află în primejdie – fie că este din cauza unui accident, fie din cauza pierderii statutului social –, primul cimpanzeu imită comportamentul celui aflat în dificultate, aceasta fiind o formă primară de empatie. Mai mulţi cimpanzei vor merge la cel aflat în dificultate şi-i vor oferi consolare, de exemplu, mângâindu-l pentru a-l ajuta să se calmeze. Cimpanzeii de sex feminin oferă acest tip de consolare mai des decât cimpanzeii de sex masculin, cu o singură excepţie interesantă: masculii alfa, care sunt liderii grupului – ei oferă alinare chiar mai des decât cimpanzeii de sex feminin. Una dintre funcţiile de bază ale unui lider se pare că este aceea de a oferi sprijin emoţional adecvat.

Male Brain. London: Allen Lane, 2003.

Partea întunecată

Psihologii folosesc expresia „triada întunecată" pentru a se referi la indivizii narcisişti, machiavelici sau la sociopaţi. Aceste tipuri de oameni reprezintă latura întunecată a inteligenţei emoţionale: ei pot fi foarte buni când este vorba de empatie cognitivă, dar le lipseşte empatia emoţională, ca să nu mai vorbim de preocuparea empatică. De exemplu, prin definiţie, unui sociopat nu-i pasă deloc de consecinţele pe care minciunile şi manipulările sale le pot avea şi nu are niciun fel de regret când dă dovadă de cruzime. Sentimentele lor, de orice fel, sunt foarte superficiale; imagistica cerebrală dezvăluie o subţiere a zonelor care conectează centrele emoţionale de cortexul prefrontal. Deficitele lor specifice arată multe aspecte ale abilităţilor lor ce ţin de inteligenţa emoţională[39].



Sociopatia
Deficite în circuitul IE
Insular
Cingular anterior
Amígdala dreaptă
Prefrontal/ Ventromedial
Creierul sociopatului

Sociopaţii prezintă deficite în mai multe arii-cheie pentru funcţionarea inteligenţei emoţionale: *cortex cingular anterior, cortex prefirontal, amigdală şi insular, precum şi în conexiunea acestor regiuni cu alte părţi ale creierului*.

În timp ce sociopaţii foarte periculoşi sunt recunoscuţi pentru

---

[39] Creierul sociopatului: Antonio Damasio, „A Neural Basis for Sociopathy", Archives of General Psychiatry 57, 2000, pp. 128-129.

crimele lor cu sânge rece, subtipurile de sociopaţi pot fi recunoscute în stafful marilor corporaţii. Unul dintre ele este agresivul, care este foarte politicos cu şefii, dar abuziv în interacţiunile directe cu colegii şi un mic tiran în general. Un altul este delapidatorul, un escroc veritabil (gândiţi-vă la Bernie Madoff, cel mai mare escroc de bursă din istorie). Iar al treilea, şi vorbim de o formă uşoară a sa, este profitorul, personificat în benzile desenate Dilbert de personajul Wally, tipul care ţine întotdeauna o ceaşcă de cafea în mână şi nu munceşte deloc.

Dezvoltarea inteligenţei emoţionale în cele din urmă, aş dori să menţionez care sunt implicaţiile tuturor lucrurilor spuse până acum în domeniul coaching-ului şi în îmbunătăţirea abilităţilor de inteligenţă emoţională.

Este posibil să fi auzit că ne-am născut cu o cantitate mare de celule ale creierului, pe care le pierdem apoi în mod constant până vom muri. Şi acum, vestea bună: neuromitologia.

Există termenul de „neurogeneză", care se referă la faptul că, în fiecare zi, creierul generează zece mii de celule stem care se împart în două. O parte devine o linie productivă, care continuă să facă celule stem, iar cealaltă parte migrează acolo unde este necesar şi devine acel tip de celulă de care este nevoie. Adesea, destinaţia este locul în care sunt necesare celule noi pentru procesul de învăţare. Pe parcursul următoarelor patru luni, noile celule formează aproximativ zece mii de conexiuni cu alte celule, pentru a crea noi circuite neuronale.

Măiestria tehnicilor de cartografiere va depăşi limitele laboratorului, precum s-a întâmplat cu Richard Davidson, care are la dispoziţie tehnologii puternice de calcul, deoarece instrumente noi şi inovatoare de software pot acum urmări imagistica creierului şi pot arăta noua conectivitate apărută la nivelul unei singure celule.

Neurogeneza este cea care creşte puterea noastră de înţelegere cu privire la neuroplasticitate, creierul remodelându-se continuu, în funcţie de experienţele pe care le avem. Dacă învăţăm o nouă mişcare pentru golf, acele circuite o să atragă noi conexiuni şi neuroni. În cazul în care ne schimbăm un obicei – de exemplu, vrem să ne îmbunătăţim abilităţile de ascultare –, atunci acele circuite se vor dezvolta în mod corespunzător.

Pe de altă parte, atunci când încercăm să scăpăm de un obicei prost, ne confruntăm cu obişnuinţa circuitului de a face acel lucru pe care l-am practicat şi repetat de mii de ori. Aşadar, care sunt lecţiile

creierului pentru coaching sau pentru lucrul pe cont propriu pentru a spori o abilitate care ţine de inteligenţa emoţională?

În primul rând, luaţi-vă angajamentul că veţi face acel lucru dorit. Mobilizaţi-vă puterea motivaţională în zonele prefrontale din partea stângă. Dacă sunteţi antrenori, trebuie să motivaţi persoana din faţa voastră, să o faceţi să fie entuziasmată cu privire la atingerea obiectivului, pentru a produce schimbarea dorită.

Aici este de folos să faceţi apel la visurile lor, la viziunea lor despre ei înşişi, la aşteptările lor în privinţa viitorului. Apoi, porniţi, de la punctul în care se află ei şi arătaţi-le ce pot îmbunătăţi pentru a-şi atinge scopurile în viaţă.

Dacă reuşiţi, în acest moment este util să obţineţi un feedback asupra competenţelor care ţin de inteligenţa emoţională. Cel mai bine este să utilizaţi un instrument care măsoară abilităţile inteligenţei emoţionale. Acesta vă va permite să le cereţi unor persoane, ale căror opinii le consideraţi valoroase, să vă evalueze în mod anonim anumite comportamente care reflectă competenţe superioare, specifice, de exemplu, artiştilor şi liderilor[40]. Un consultant instruit vă poate ajuta să utilizaţi acest feedback pentru a determina ce competenţe trebuie îmbunătăţite.

Următorul pas este să fiţi foarte practici: nu încercaţi să învăţaţi prea mult dintr-odată. Setaţi-vă obiectivul la nivelul unui comportament specific. Organizaţi-vă, astfel încât să ştiţi exact ce şi când este nevoie să faceţi. De exemplu, să presupunem că cineva are „sindromul Blackberry": un obicei prost de multi-tasking şi, în esenţă, de a-i ignora pe ceilalţi, ceea ce subminează atenţia deplină care poate conduce către o relaţie şi o chimie bune cu cei din jur. Trebuie să renunţaţi la multi-tasking. Pentru asta, e necesar să creaţi un plan deliberat de învăţare: la fiecare oportunitate care se iveşte în mod natural – atunci când cineva intră în biroul vostru, să zicem, sau vă duceţi spre o persoană – trebuie să vă opriţi telefonul mobil, pagerul şi computerul, să încetaţi să visaţi cu ochii deschişi sau să vă preocupaţi

---

[40] Eu şi Richard Boyatzis, împreună cu Hay Group, am realizat Emotional and Social Competence Inventory (Inventarul Competenţelor Emoţionale şi Sociale) sau ESCI-360. Pentru mai multe informaţii despre ESCI: http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/Products/Item_Details.aspx?ItemID=58&type=5.

de orice alt lucru şi să fiţi atenţi. Acesta este un tip de comportament pe care puteţi încerca să-l schimbaţi.

Aşadar, ce anume vă va ajuta să faceţi asta? Trebuie să observăm când anume este pe cale să apară un moment oportun şi să facem ceea *Ce* este corect. Vă pricepeţi de minune să faceţi ceea ce nu trebuie: cablajul vostru neuronal a făcut din asta o opţiune implicită, ceva ce faceţi în mod automat. În acest caz, conectivitatea neuronală este puternică. Atunci când începeţi să vă formaţi o nouă deprindere care este mai bună, creaţi de fapt un nou circuit care concurează cu cel vechi într-un fel de darwinism neuronal. Pentru ca noua deprindere să se impună, trebuie să vă folosiţi de puterea neuroplasticităţii – trebuie să faceţi asta iar şi iar.

Dacă sunteţi perseverenţi în dobândirea unui obicei mai bun, noile circuite se vor conecta şi vor deveni din ce în ce mai puternice, până când, într-o zi, veţi face ceea ce trebuie în mod corect, fără să vă gândiţi de două ori la asta. Acest lucru înseamnă că circuitele sunt atât de conectate şi extinse, încât formează o nouă opţiune implicită. Cu această schimbare în creier, deprinderea mai bună va deveni o alegere disponibilă în mod automat.

Pentru cât timp şi de câte ori trebuie să se repete o acţiune până când devine de bază? Un obicei manifestă această tendinţă de la prima încercare. Cu cât îl exersezi mai mult, cu atât conectivitatea va fi mai mare. Cât de des trebuie repetat pentru a deveni o setare implicită a creierului depinde parţial de cât de puternic este vechiul obicei faţă de cel pe care îl va înlocui. În general, durează între trei şi şase luni până când noul obicei îşi intră în drepturi.

O altă oportunitate pentru a exersa poate avea loc ori de câte ori aveţi un pic de timp liber: repetiţia mintală. Repetiţia mintală activează aceleaşi circuite neuronale precum activitatea reală. Acesta este motivul pentru care sportivii olimpici îşi petrec timpul din afara sezonului competiţional repetând în gând tactica de lucru – pentru că acest fapt are aceeaşi valoare ca exerciţiul în sine. Această repetiţie mintală le va creşte capacitatea de a efectua mişcările respective în viaţa reală.

Richard Boyatzis a folosit această metodă mulţi ani cu studenţii săi de la Şcoala de Management Weatherhead a Universităţii Case Western Rezerve. I-a căutat pe aceşti studenţi la locul de muncă după mai bine de şapte ani de la absolvire şi a descoperit că setul de

competenţe pe care ei şi le-au îmbunătăţit la cursul său erau considerate de către colegii de muncă ca fiind în continuare de folos.

Învăţarea socio-emoţională

Atunci când o companie internaţională şi-a studiat cei mai buni angajaţi, a descoperit că abilităţile lor care ţin de inteligenţa emoţională şi care au făcut din ei lucrători competenţi au început să se manifeste foarte devreme în viaţa lor. De exemplu, o femeie care era lider de echipă a început să practice aceste abilităţi încă de când era în şcoala generală. Familia ei s-a mutat într-un alt oraş, iar ea şi-a dat seama că şi-ar putea face noi prieteni dacă s-ar înscrie într-o echipă. Aşa că s-a alăturat echipei de hochei pe iarbă.

Nu era o jucătoare excepţională, dar se pricepea foarte bine să le arate începătorilor cum să practice sportul respectiv. Astfel, ea a devenit asistenta antrenorului. Când a terminat facultatea, a primit un loc de muncă ca reprezentant farmaceutic. Nimeni nu i-a arătat cum să se descurce în situaţii dificile, dar ea s-a acomodat foarte repede şi a început să le arate nou-veniţilor cum să-şi facă treaba. Şi a ajuns să fie atât de bună la acest lucru, încât compania pentru care lucra a făcut un video în care ea le explică noilor angajaţi cum să-şi îndeplinească sarcinile.

Abilităţile inteligenţei emoţionale apar încă din primii ani de viaţă şi se dezvoltă în mod natural în timpul experienţelor de viaţă. Dacă avem nevoie să ne îmbunătăţim setul de abilităţi, putem face asta în orice moment. Dar de ce să nu oferim fiecărui copil un început potrivit pentru a-şi cultiva aceste deprinderi? Eu sunt susţinătorul mişcării numite „învăţarea socio-emoţională" sau SEL42, care cuprinde programe şcolare axate pe învăţarea diverselor abilităţi ce ţin de inteligenţa emoţională. Cele mai bune programe rulează începând din grădiniţă până la liceu şi îi învaţă pe copii aceste abilităţi în conformitate cu nevoile lor de dezvoltare.

Toate abilităţile care ţin de inteligenţa emoţională se dezvoltă pe parcursul vieţii, începând din copilărie, dar SEL oferă fiecărui copil şanse egale pentru a le dobândi. De aceea, după cum am scris în *Inteligenţa emoţională*, eu sunt cofondatorul organizaţiei Colaborarea pentru învăţare Academică, Socială şi Emoţională de la Yale (în prezent, se află la Universitatea Illinois din Chicago) 43.

Creierul este ultimul organ al corpului care devine matur din punct de vedere anatomic. Atunci când vezi modificările de la an la an în modul în care gândeşte, se comportă şi reacţionează un copil – etapele de *i*

42. Abreviere de la *Social Emoţional Learning*. (*N.red*.)

43. Mai multe informaţii despre învăţarea socio-emoţională: Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning, www.CASEL.org.

dezvoltare prin care trec copiii –, observi de fapt modul în care creierul său se dezvoltă. De exemplu, atunci când este vorba de creativitate, copiii sunt extrem de deschişi şi au o imaginaţie fabuloasă – în special cei mici. Dar există două etape în dezvoltarea creierului care schimbă acest lucru. Prima se petrece între vârsta de cinci şi şapte ani – când circuitele emoţionale se află sub un control prefrontal mai puternic. Astfel, copiii sunt mai predispuşi să-şi controleze impulsurile şi să-şi coordoneze imaginaţia – ca să nu mai vorbim despre faptul că ei se vor comporta mai bine.

A doua etapă are loc în adolescenţă, când creierul copilului trece printr-o schimbare radicală, iar neuronii care nu sunt folosiţi prea mult se pierd. Acest lucru poate cauza o scădere a imaginaţiei. De fapt, ne naştem cu mult mai mulţi neuroni decât folosim mai târziu în viaţă, iar principiul *este*: *foloseşte-i sau îi pierzi* (cu toate acestea, aşa cum am spus mai înainte, acest lucru nu se referă la procesul de deteriorare constantă prezent de-a lungul vieţii – neurogeneza creează noi neuroni zilnic, pe tot parcursul vieţii).

Programele de învăţare socio-emoţională sunt concepute pentru a le oferi copiilor lecţiile neuronale de care au nevoie în timp ce creierul lor se dezvoltă.

Am vizitat o şcoală din centrul unui oraş în care se înregistrau unele cazuri de comportamente neadecvate în timpul orelor de curs şi în pauze, de delincvenţă şi infracţiuni comise de adolescenţi.

Ei au un program SEL care se desfăşoară în şcoală. Pe peretele fiecărei clase există o imagine a unui semafor: roşu, galben şi verde. Pe imagine scrie: „Când eşti supărat, aminteşte-ţi de luminile semaforului. Lumina roşie, opreşte-te! Calmează-te şi gândeşte înainte de a acţiona!”

Ce ne învaţă acest lucru? „Stop” reprezintă inhibiţia comportamentală: activează circuitele din prefrontalul stâng, care gestionează impulsurile amigdalei. „Calmează-te” arată că vă puteţi schimba starea într-una mai bună. Şi „gândeşte înainte de a acţiona” ne învaţă o lecţie foarte importantă: nu puteţi controla ceea ce urmează să simţiţi, dar puteţi decide ce veţi face în continuare. „Lumina

galbenă" transmite următorul mesaj: gândeşte-te la o serie de lucruri pe care le-ai putea face şi care ar fi consecinţele acestora, după care vei alege cea mai bună variantă. „Lumina verde" înseamnă: încearcă şi vezi ce se va întâmpla. Copiii adoră acest lucru. Şi acest tip de lecţie, împreună cu toate celelalte din programul SEL, funcţionează. Directorul adjunct mi-a spus că, din momentul în care programul SEL a început, cu câţiva ani mai înainte, numărul de copii trimişi la el în birou după ce s-au încăierat a scăzut în mod constant.

Un studiu realizat de Roger Weissberg? psihologul care conduce CASEL, a comparat peste două sute de şcoli care au implementat programe SEL cu şcoli în care lipseau aceste programe, instituţii de învăţământ

cu peste 270.000 de elevi[41]. El a constatat că, în medie, programele SEL scad comportamentul antisocial, cum ar fi lipsa unei conduite adecvate la ore, bătăile şi consumul de substanţe interzise, cu aproximativ zece procente. În plus, ele cresc comportamentul prosocial – iubirea faţă de şcoală, prezenţa la şcoală, atenţia la ore şi aşa mai departe – cu aproximativ zece procente. Iar rezultatele se observă în special în şcolile care au cu adevărat nevoie de acest lucru.

Dar marea surpriză în goana pentru învăţarea socială şi emoţională este că realizările academice cresc cu unsprezece procente. De ce se întâmplă asta? Bănuiesc că trebuie să aibă de-a face în mare parte cu modul în care excitarea axei HPA interferează cu eficienţa cognitivă şi cu procesul de învăţare. În cazul în care eşti un copil preocupat de griji, furie, stres, anxietate sau orice altceva, vei avea o capacitate diminuată de a fi atent la ceea ce îţi spune profesorul. Dar, dacă poţi gestiona aceste supărări emoţionale, memoria de lucru, adică abilitatea atenţiei de a asimila informaţii, se dezvoltă. SEL te învaţă nu numai cum să gestionezi aceste sentimente perturbatoare – exemplul cu luminile semaforului –, ci şi cum să te înţelegi mai bine cu alţi copii (o sursă majoră a acestor sentimente turbulente). Şi acest lucru îţi permite să fii un elev mai bun.

---

[41] Evaluarea SEL: Joseph Durlak et al., „The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-analysis of School-based Universal Interventions", Child Development, 82, 1, 2011, pp. 405-432.

Și, desigur, dacă ești un adult aflat la locul de muncă, această abilitate te va face să devii un angajat mai bun. Și nu e niciodată prea târziu pentru a-ți dezvolta cât mai multe competențe care țin de inteligența emoțională.

CUPRINS

Introducere 5
Reprezintă inteligența emoțională un set distinct de abilități? 9
Conștiința de sine 17
Starea potrivită a creierului la serviciu 23
Creierul creativ 27
Autocontrolul 35
Gestionarea stresului 43
Motivația:
Ce ne determină să acționăm 53
Performanța optimă 61
Creierul social 75
Creierul social online 83
Tipuri de empatie 89
Diferențele de gen 93
Partea întunecată 97
Dezvoltarea inteligenței emoționale 99
Învățarea socio-emoțională 105

23. Richard Davidson *et al*.Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation", *Psychosomatic Medicine*, 65, 2003, pp. 564 – 570.